O'REILLY®

Ash Maurya

RUNNING LEAN

VẬN HÀNH TINH GỌN

Bộ công cụ CHIẾN LƯỢC dành cho START-UPS

alphabooks® NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trần Thảo Lam *dịch*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu cho loạt sách Tinh gọn

Trong vài năm gần đây, LEAN hay TINH GỌN trong quản trị sản xuất và quản trị doanh nghiệp không còn là một thuật ngữ xa lạ. Mọi tổ chức, doanh nghiệp hay trong mọi lĩnh vực kinh doanh từ sản xuất đến dịch vụ, thương mại đều muốn áp dụng triết lý, nguyên tắc và công cụ của phương pháp Tinh gọn vào các hoạt động quản trị để trở nên hiệu quả hơn và cạnh tranh hơn.

Loạt sách Tinh gọn do Eric Ries chủ biên bao gồm các cuốn: (i) Doanh nghiệp Tinh gọn, (ii) Vận hành Tinh gọn, (iii) Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn, (iv) Phát triển Khách hàng Tinh gọn và (v) Phân tích Dữ liệu Tinh gọn. Với những nghiên cứu tỉ mỉ về triết lý Tinh gọn, nhóm tác giả đã mang đến cho độc giả những cách thức gần gũi và đơn giản nhất để có thể vận dụng triết lý Tinh gọn khởi nguồn từ những hoạt động sản xuất tại các nhà máy vào hầu hết những hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông qua những bài học quản lý được các tác giả lồng ghép trong các cuốn sách, độc giả có thể thấy sức mạnh của việc áp dụng triết lý Tinh gọn tới thành công của mọi mặt trong kinh doanh.

Với cuốn Doanh nghiệp Tinh gọn, các bạn có thể nắm bắt được cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn trên bình diện toàn bộ doanh nghiệp để cải tiến, đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị hoạt động tác nghiệp, quản lý danh mục đầu tư, đến quản lý rủi ro, tái cấu trúc bộ máy, hệ thống kinh doanh. Các tác giả đã cố gắng xây dựng một bộ khuôn mẫu và những nguyên tắc theo triết lý loại bỏ lãng phí của hệ thống, tập trung vào các quy trình mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức hay doanh nghiệp. Từ đó, họ cũng nhấn mạnh rằng thách thức lớn nhất của việc cải tiến doanh nghiệp không nằm ở hệ thống công nghệ hay thiết bị mà nằm chủ yếu ở nhận thức đổi mới tư duy của con người trong tổ chức.

Ở một góc độ khác, cuốn Vận hành Tinh gọn tập trung vào việc giúp các doanh nghiệp sau khởi nghiệp có những bước đi tiếp theo tối ưu và hiệu quả nhất. Thông qua cuốn sách này, các bạn có thể nhận thấy rõ nét tư duy Đúng Thời Điểm (Just-In-Time) được áp dụng như thế nào trong việc triển khai vận hành trong một doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp vẫn còn đang chập chững bước trên con đường kinh doanh mới của mình. Vận hành Tinh gọn chỉ ra những cách thức mà các doanh nghiệp còn non trẻ có thể áp dụng để triển khai các Kế hoạch Kinh doanh của mình chi tiết nhất với mục tiêu ít tốn kém nhất và hiệu quả cao nhất, đồng thời cũng giúp các doanh nghiệp mới loại bỏ được những rủi ro tiềm ẩn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh đầy thách thức này .

Cuốn sách Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn lại tập trung đề cập đến việc ứng dụng triết lý Tinh gọn vào Xây dựng Thư ơ ng hiệu ở các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp khởi nghiệp. Triết lý Tinh gọn được áp dụng khi các doanh nghiệp coi Thương hiệu cũng như là sản phẩm, luôn không hoàn hảo và cần phải đổi mới, cải tiến dần theo thời gian. Từ đó , thương hiệu của doanh nghiệp mới có thể in sâu trong tư duy của khách hàng hay đối tác. Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn cho phép các doanh nghiệp dù không dư giả về tài chính vẫn có thể xây dựng và phát triển thương hiệu theo cách riêng của mình – xây dựng thương hiệu từ bên trong, từ nền tảng các giá trị cốt lõi – theo cách tiếp cận tránh lãng phí, chất lượng và hiệu quả cao.

Một cuốn sách về triết lý Tinh gọn khác trong loạt sách Tinh gọn cũng rất quan trọng với các bạn là Phát triển Khách hàng Tinh gọn. Với cuốn sách này, tác giả đã mang đến cho chúng ta câu trả lời tối ưu nhất về việc tìm hiểu mong muốn của khách hàng để phát triển những sản phẩm tốt nhất cho họ cũng như phát triển được các mối quan hệ bền vững với khách hàng dựa trên nền tảng tư duy đổi mới, cải tiến liên tục của triết lý Tinh gọn. Cuốn sách cũng mang đến cho các doanh nghiệp những công cụ phù hợp nhất để khám phá, thấu hiểu khách hàng hay cách thức tối ưu nhất để tiếp cận và tạo dựng niềm tin từ khách hàng, đặc biệt phù hợp đối với các doanh nghiệp khởi nghiệp.

Khác với các cuốn sách trên, cuốn Phân tích Dữ liệu Tinh gọn đề cập đến một khía cạnh rất quan trọng và cũng rất cụ thể của doanh nghiệp, đó là phân tích, đánh giá những dữ liệu kinh doanh để từ đó đưa ra các quyết định chính xác và phù hợp nhất, ĐÚNG THỜI ĐIỂM nhất. Triết lý Tinh gọn được áp dụng ở đây đưa độc giả đến việc gắn kết tư duy cải tiến, tư duy đúng thời điểm với các

con số khô khan, những số liệu kế toán khó đọc nhưng lại hàm chứa những thông điệp then chốt của doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp biết cách phân tích và sử dụng dữ liệu của họ một cách thông minh, không l ãng phí, không dư thừa và đúng thời điểm thì lợi ích mà các dữ liệu này mang lại là vô cùng to lớn.

Loạt sách Tinh gọn sẽ giúp các bạn có thể thấy rõ hơn cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn không chỉ cho một lĩnh vực hay một nhóm doanh nghiệp mà còn cho thấy triết lý Tinh gọn nếu thực sự được thấu hiểu và nắm vững thì có thể trở thành chìa khóa giúp doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp khởi nghiệp hay còn non trẻ, thành công!

Nguyễn Danh Nguyên

Viện trưởng Viện Kinh tế & Quản lý, Đại học Bách Khoa Hà Nội

Lời tựa

Vận hành tinh gọn là cuốn sách đầu tiên trong loạt sách về Tinh gọn. Sau khi xuất bản cuốn The Lean Startup (Khởi nghiệp tinh gọn [1]), tôi đã có cơ hội gặp gỡ hàng nghìn doanh nhân và nhà quản lý trên khắp thế giới. Tôi được nghe những câu chuyện và trăn trở về những câu hỏi của họ. Hầu hết, họ đều mong muốn có một hướng dẫn thực tế về cách áp dụng các nguyên tắc Khởi nghiệp tinh gọn vào thực tiễn. Không ai là người phù hợp với nhiệm vụ này hơn Ash Maurya.

"Trăm hay không bằng tay quen." Khi lần đầu tiên đọc những từ này trên blog của Ash Maurya, tôi biết anh ấy sẽ là một phần bù có giá trị cho một phong trào còn non trẻ chỉ vừa mới bắt đầu. Kể từ đó, anh ấy là người ủng hộ hết mình cho phong trào Khởi nghiệp tinh gọn. Anh đã kiểm chứng kỹ lưỡng các kỹ thuật để áp dụng những ý tưởng này vào công ty mới thành lập của mình, chia sẻ những gì có hiệu quả và những gì không. Anh đã thực hiện vô số các hội thảo, và mỗi hội thảo giữ một vai trò quan trọng trong việc phát hiện ra những thách thức của các doanh nhân và đánh giá xem giải pháp nào thực sự hiệu quả . Anh đã trở thành người tiên phong trong việc mang phong trào này về Austin, thành phố quê hương anh, một trong những trung tâm khởi nghiệp quan trọng nhất của nước Mỹ.

Kết quả của mọi nỗ lực này là những gì các bạn đang giữ trong tay. Vận hành tinh gọn là một cuốn cẩm nang dành cho những doanh nhân muốn tăng tỷ lệ thành công của họ. Đây không phải là một cuốn sách triết lý hay một bản tóm tắt giai thoại để đọc "cho vui". Thay vào đó, nó là một cái nhìn chi tiết vào cách tiếp cận đã được kiểm thử đối với hành trình xây dựng những doanh nghiệp quan trọng.

Chúng ta đang sống trong thời đại kinh doanh. Hầu hết tỷ lệ gia tăng việc làm tại Mỹ trong những thập kỷ gần đây đến từ những

doanh nghiệp khởi nghiệp có sự tăng trưởng mạnh mẽ. Tất cả chúng ta – các nhà đầu tư, nhà quản lý, nhà hoạch định chính sách và công dân bình thường – đều quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện sẽ thúc đẩy tinh thần kinh doanh. Sự thịnh vượng tương lai của chúng ta phụ thuộc vào nó.

Có lẽ ngày nay có nhiều doanh nhân hơn bất cứ thời kỳ nào khác trong lịch sử, nhờ những thay đổi sâu sắc trong bối cảnh khởi nghiệp. Các công nghệ mới, như điện toán đám mây, đang giúp cho việc khởi nghiệp trở nên dễ dàng và rẻ hơn. Các phương pháp quản lý mới, như Khởi nghiệp tinh gọn, giúp các nhà sáng lập tận dụng tốt hơn những khả năng này. Việc trở thành doanh nhân chưa bao giờ lại "đúng thời điểm" hơn lúc này.

Nếu phải tóm tắt những thay đổi này trong một cụm từ, đó sẽ là: "Thuê mướn phương thức sản xuất" – theo trích dẫn nổi tiếng của Karl Marx. Trong thời đại vừa qua, để xây dựng và vận hành một công ty có quy mô lớn đòi hỏi sự cho phép của hàng chục bên liên quan. Bạn cần tiếp cận nguồn vốn, máy móc, nhà máy, kho hàng, đối tác phân phối, quảng cáo trên thị trường đại chúng, v.v...

Ngày nay, bất kỳ ai có thẻ tín dụng đều có thể thuê tất cả những khả năng này và hơn thế nữa. Điểm nổi bật của sự phát triển này là nó tạo điều kiện cho nhiều người dám "thử" khởi nghiệp hơn bao giờ hết. Và đúng , khởi nghiệp là thử nghiệm. Các công ty ngày nay có thể xây dựng bất cứ điều gì họ tưởng tượng ra. Vì vậy, câu hỏi mà chúng ta cần trả lời bây giờ không còn là "Ta có thể làm được việc đó không?" mà là "Ta có nên làm nó không?"

Chúng ta cần những thử nghiệm này hơn bao giờ hết. Các công cụ quản lý cũ, đi tiên phong bởi các công ty thế kỷ XX như General Motors, dựa vào lập kế hoạch và dự báo để đo lường sự tiến bộ, đánh giá các cơ hội và buộc các quản lý phải có trách nhiệm giải trình. Và liệu ai thực sự cảm thấy rằng thế giới của chúng ta ngày càng trở nên ổn định hơn từng ngày?

Các sản phẩm mới thành công đòi hỏi sự nỗ lực liên tục, có kỷ luật, thử nghiệm – theo nghĩa khoa học – để khám phá ra những nguồn sinh lợi mới. Điều này đúng cho công ty khởi nghiệp dù là nhỏ nhất cũng như những công ty đ ã có vị thế trên thị trường .

Vận hành tinh gọn cung cấp một kế hoạch chi tiết để từng bước đưa những ý tưởng này thành h ành động. Một kế hoạch kinh doanh dựa vào một loạt giả định "bằng niềm tin", mỗi giả định có thể được kiểm thử theo kinh nghiệm. Liệu khách hàng có muốn

sản phẩm chúng ta đang làm ra không? Họ sẽ trả tiền để mua nó? Chúng t a có thể cung cấp một dịch vụ có lợi nhuận không? Và một khi chúng ta tìm thấy khách hàng, chúng ta có thể phát triển được không? Vận hành tinh gọn đã sử dụng cách tiếp cận của Ash để chia nhỏ những giả định đó và biến chúng trở thành đối tượng của các th ử nghiệm nghiêm ngặt.

Với những mẫu đơn giản, định hướng hành động của Vận hành tinh gọn cung cấp các công cụ mà các công ty khởi nghiệp ở mọi giai đoạn phát triển đều có thể sử dụng để tạo ra các sản phẩm và tổ chức mới đột phá.

Đã ۴ năm, kể từ lần đầu tiên tôi viết cụm từ "khởi nghiệp tinh gọn" trong một bài đăng trên blog mà hàng chục người đọc. Những ý tưởng này đã trở thành một phong trào, được hàng nghìn doanh nhân trên khắp thế giới đón nhận. Khi bạn đọc Vận hành tinh gọn, tôi hy vọng bạn sẽ áp dụng những ý tưởng này vào thực tiễn và tham gia cộng đồng của chúng tôi. Rất có khả năng là sẽ có một buổi gặp mặt Khởi nghiệp Tinh gọn diễn ra tại thành phố của bạn. Một danh sách đầy đủ các cuộc gặp gỡ và kết nối với các nguồn lực khác có thể được tìm thấy tại trang chủ chính thức của Khởi nghiệp Tinh gọn: http://theleanstartup.com

Tôi hy vọng bạn sẽ chia sẻ những gì bạn học được , những gì hiệu quả và những gì không. Cảm ơn các bạn đã tham gia thử nghiệm này.

Eric Ries

Ngày 20 tháng 1 năm 2012

San Francisco, CA

PHẦN I
LỘ TRÌNH

Chương 1
Các siêu nguyên tắc

Việc áp dụng cho đúng bất kỳ phương pháp nào bao giờ cũng đòi hỏi trước hết là sự thấu suốt cũng như khả năng phân biệt nguyên tắc với chiến thuật.

Nguyên tắc chỉ dẫn đâu là việc cần làm. Còn chiến thuật cho ta thấy cách thức làm việc ấy.

Cốt tủy của phương pháp Vận hành tinh gọn có thể đúc rút lại thành ba bước sau:

1. Ghi lại Kế hoạch A

2. Xác định những thành phần rủi ro nhất trong kế hoạch

3. Kiểm tra kế hoạch một cách có hệ thống

Chương này sẽ đưa chúng ta tìm hiểu các siêu nguyên tắc trên. Phần còn lại của cuốn sách sẽ tập trung quy giản các siêu nguyên tắc này để đưa vào áp dụng trong thực tiễn.

Bước 1: Ghi lại Kế hoạch A

Có một cái tôi trong những ước mơ, tầm nhìn

Tất thảy những kẻ sống trên đời đều mơ mộng: chỉ có điều họ không mang mộng như nhau. Những kẻ mơ đêm từ chốn thẳm sâu bụi bặm của tâm thức khi ngày đến sẽ thức dậy chỉ để thấy rằng giấc mơ ấy là phù du, còn những kẻ ôm mộng ban ngày lại là những tay nguy hiểm, vì họ có thể diễn giấc mơ của mình với đôi mắt mở to, biến nó thành khả dĩ.

— T. E. Lawrence, Lawrence of Arabia (tạm dịch: Lawrence ở Ả-rập)

Ý tưởng kéo đến với ta khi ta ít mong đợi nó nhất (khi đứng tắm dưới vòi sen, trong lúc cầm vô lăng, v.v...). Hầu hết chúng ta đều lờ chúng đi. Chỉ có các doanh nhân khởi nghiệp là chọn hành động theo chúng.

Mặc dù đam mê và quyết tâm là những điều kiện thiết yếu để ta có thể phát huy tối đa tiềm năng của một tầm nhìn, song nếu không được kiểm soát, chúng cũng có thể biến hành trình trở thành một cuộc phiêu lưu thuần túy dựa vào đức tin và chịu sự dẫn hướng của giáo điều.

Những người có đầu óc bình thường có thể duy lý bất kỳ việc gì, song các doanh nhân khởi nghiệp là những người đặc biệt cừ khôi trong việc này.

Hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu từ một tầm nhìn mạnh mẽ và một Kế hoạch A để hiện thực hóa tầm nhìn đó. Tiếc thay, hầu hết các Kế hoạch A lại không hiệu quả.

Mặc dù một tầm nhìn mạnh mẽ là điều kiện cần để tạo ra câu thần chú và ý nghĩa, song một dự án Khởi nghiệp tinh gọn sẽ cố gắng củng cố tầm nhìn mạnh mẽ ấy bằng thực nghiệm, chứ không phải bằng đức tin. Điều quan trọng là ta phải chấp nhận rằng tầm nhìn ban đầu được xây dựng chủ yếu trên các giả định (hay giả thiết) chưa kiểm chứng. Vận hành Tinh gọn sẽ giúp bạn kiểm tra một cách có hệ thống và tinh chỉnh lại tầm nhìn ban đầu ấy.

Nắm bắt các giả thiết về mô hình kinh doanh

Có rất nhiều nhà sáng lập chỉ khư khư giữ các giả thiết trong đầu mình, và những giả thiết này, dù có tốc độ lặp nhanh nhất, cũng chỉ giúp củng cố thêm "các trường bóp méo thực tại" của riêng họ mà thôi.

[image]

Vì vậy, bước đầu tiên là viết ra tầm nhìn ban đầu của bạn, rồi chia sẻ nó với ít nhất một người khác nữa.

Trong cách làm truyền thống, các bản kế hoạch kinh doanh được sử dụng chính vì mục đích này. Thế nhưng, mặc dù lập kế hoạch kinh doanh là một bài tập hữu ích cho các doanh nhân khởi nghiệp, song nó không thực hiện được mục đích thật sự: Tạo điều kiện cho những cuộc trao đổi với người khác.

Thêm vào đó, vì hầu hết các Kế hoạch A đều có thể dễ dàng chứng

minh là sai lầm, nên bạn cần thứ gì đó động và linh hoạt hơn. Đầu tư vài tuần hoặc vài tháng để viết một bản kế hoạch kinh doanh dài 60 trang được xây dựng chủ yếu trên những giả thiết chưa được kiểm chứng là một sự phí phạm.

Phí phạm là bất kỳ hành động nào chỉ tiêu tốn nguồn lực, nhưng không tạo ra giá trị cho con người.

— James P. Womak và Daniel T. Jones, Lean Thinking (Tư duy tinh gọn)

Định dạng mà tôi lựa chọn sử dụng là mô hình kinh doanh một trang (Khung Mô hình Tinh gọn – Lean Canvas) như được trình bày trong Hình 1-1.

Mô hình Tinh gọn được tôi điều chỉnh từ Mô hình Kinh doanh mà Alex Osterwalder trình bày trong cuốn sách Business Model Generation (Tạo lập mô hình kinh doanh[2]) (Nhà xuất bản Wiley)[3].

Tôi đặc biệt thích định dạng mô hình một trang vì nó:

Nhanh gọn

So với việc viết một bản kế hoạch kinh doanh, vốn có thể mất vài tuần hoặc vài tháng, bạn có thể phác thảo nhiều mô hình kinh doanh trên khung vẽ trong một buổi chiều. Không mất nhiều thời gian để tạo lập những mô hình kinh doanh một trang như thế này, bởi vậy tôi khuyên bạn nên dành thêm thời gian chuẩn bị, lên ý tưởng cho các mô hình khả dĩ khác nhau và sau đó xác định đâu là mô hình cần ưu tiên làm điểm xuất phát.

Súc tích

Hình thức sơ đồ buộc bạn phải chọn từ ngữ cẩn trọng và đi thẳng vào vấn đề. Đây là một cách tuyệt vời giúp đúc rút những gì là tinh túy của sản phẩm. Bạn chỉ có 30 giây để thu hút sự chú ý của một nhà đầu tư nếu bạn đang đứng trong thang máy, và 8 giây để thu hút sự chú ý của một khách hàng trên trang đích (landing page)[4].

Cơ động

Mô hình kinh doanh một trang cho phép bạn dễ dàng chia sẻ nó với người khác hơn, điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều người đọc nó hơn và có thể nó sẽ được cập nhật thường xuyên hơn.

Nếu bạn từng lập một bản kế hoạch kinh doanh hoặc thiết kế một bộ slide trình chiếu gửi cho nhà đầu tư, bạn sẽ ngay lập tức nhận ra hầu hết các khối tiêu chuẩn trên sơ đồ này. Tôi sẽ không dành nhiều thời gian mô tả các khối ngay bây giờ, bởi vì chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết về chúng trong Phần 2 của cuốn sách.

Dù vậy, có một điểm trọng yếu tôi muốn bạn ghi nhớ ngay bây giờ, đó là sản phẩm của bạn KHÔNG phải là "sản phẩm" trong dự án khởi nghiệp của bạn.

Sản phẩm của bạn KHÔNG phải là "sản phẩm"

Tôi cố tình để phần giải pháp chiếm chưa đến 1/9 toàn bộ sơ đồ, bởi theo lẽ thường, chúng ta – những doanh nhân khởi nghiệp – thường say sưa nhất với phần giải pháp, phần mà chúng ta vốn cừ khôi (xem Hình 1-2).

Dave McClure của quỹ 500 Startups đã ngồi nghe hàng trăm bài thuyết trình chào hàng của các doanh nhân khởi nghiệp, và có lẽ ông sẽ còn ngồi nghe thêm hàng trăm bài nữa. Trong những buổi như thế, ông đã nhiều lần nhắc các doanh nhân khởi nghiệp rằng họ đã phí phạm quá nhiều thời gian nói về giải pháp và không dành đủ thời gian nói về các thành phần khác của mô hình kinh doanh.

Khách hàng không quan tâm đến giải pháp của anh. Thứ họ quan tâm là vấn đề của họ.

— Dave McClure, 500 Starups

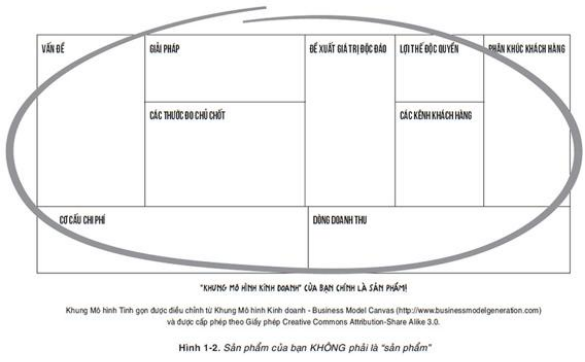
Các nhà đầu tư, và quan trọng hơn là các khách hàng, chú tâm đến vấn đề mà họ đang gặp phải, họ không (chưa) quan tâm đến giải pháp của bạn. Trong khi đó, doanh nhân khởi nghiệp, vốn dĩ lại được lập trình để tìm kiếm giải pháp. Nhưng cố đuổi theo giải pháp cho những vấn đề mà không ai quan tâm là một dạng phí phạm.

Nhiệm vụ của bạn không phải là xây dựng giải pháp tốt nhất, mà là làm chủ toàn bộ mô hình kinh doanh và kết hợp tất cả các miếng ghép lại với nhau.

Phải công nhận mô hình kinh doanh là sản phẩm giúp bạn có thêm sức mạnh. Nó không chỉ cho phép bạn làm chủ mô hình kinh doanh, mà còn cho phép bạn áp dụng các kỹ thuật nổi tiếng từ phát triển sản phẩm cho tới xây dựng công ty.

Nếu lùi lại một bước, bạn sẽ thấy rằng các siêu nguyên tắc này không khác gì kỹ thuật chia và chinh phục được áp dụng cho tiến trình khởi nghiệp.

Khung Mô hình Tinh gọn giúp phân giải cấu trúc mô hình kinh doanh thành 9 thành phần riêng biệt mà sau đó sẽ được kiểm tra một cách có hệ thống, theo thứ tự từ rủi ro cao nhất tới rủi ro thấp nhất.


VẤN ĐỀ
GIẢI PHÁP
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU
"KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH" CỦA BẠN CHÍNH LÀ SẢN PHẨM!
Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com)
và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 1-2. *Sản phẩm của bạn KHÔNG phải là "sản phẩm"*

Bước 2: Xác định những thành phần rủi ro nhất trong kế hoạch của bạn

Xây dựng một sản phẩm thành công về cơ bản là để giảm thiểu rủi ro.

Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ khi họ tin tưởng bạn có thể giải quyết vấn đề của họ. Các nhà đầu tư đặt cược vào bạn khi họ tin tưởng bạn đủ sức xây dựng một mô hình kinh doanh có khả năng mở rộng quy mô.

Khởi nghiệp là một công việc mạo hiểm, và nhiệm vụ thực sự của chúng ta trong vai trò doanh nhân khởi nghiệp là giảm thiểu rủi ro cho dự án khởi nghiệp một cách có hệ thống và theo lộ trình nhất định.

Có một kỹ thuật được lấy từ cẩm nang Phát triển Sản phẩm, đó là kỹ thuật "giải quyết những thành phần rủi ro nhất trước tiên". Không phải ngẫu nhiên mà đối với hầu hết các sản phẩm, giải pháp không phải là phần rủi ro nhất.

Trừ khi bạn đang tìm cách giải quyết một vấn đề chuyên môn đặc biệt đau đầu (như tìm phương thuốc chữa bệnh ung thư, xây dựng thuật toán tìm kiếm lớn tiếp theo hoặc phân tách các chất đồng

vị), nếu không, nhiều khả năng chỉ cần có đủ thời gian, tiền bạc và nỗ lực là bạn sẽ có thể xây dựng được sản phẩm.

Rủi ro lớn hơn đối với hầu hết các dự án khởi nghiệp là xây dựng đúng thứ mà chẳng ai muốn dùng.

Mặc dù thành phần rủi ro nhất ở mỗi sản phẩm mỗi khác, song phần lớn thành phần rủi ro này đều chịu ảnh hưởng của giai đoạn hoạt động trong dự án khởi nghiệp, và đây là nội dung chúng ta sẽ bàn đến ở phần tiếp theo.

Ba giai đoạn của một dự án khởi nghiệp

Một công ty khởi nghiệp thường trải qua ba giai đoạn khác nhau, như ta có thể thấy trong Hình 1-3.

XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP VẤN ĐỀ/ GIẢI PHÁP
XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG
MỞ RỘNG QUY MÔ
Giai đoạn 1
Giai đoạn 2
Giai đoạn 3

Hình 1-3. *Ba giai đoạn của một dự án khởi nghiệp*

Giai đoạn 1: Xác định điểm hòa hợp Vấn đề/Giải pháp

Câu hỏi trọng yếu: Tôi có một vấn đề xứng đáng giải quyết không?

Giai đoạn đầu tiên tập trung vào việc xác định liệu bạn có một vấn đề xứng đáng giải quyết không trước khi đầu tư hàng tháng hoặc hàng năm trời công sức vào xây dựng giải pháp.

Ý tưởng thì rẻ, song hiện thực hóa ý tưởng lại khá đắt đỏ.

Ta có thể quy một vấn đề xứng đáng giải quyết về ba câu hỏi sau:

- Đó có phải là thứ khách hàng muốn có không? (Thứ phải-có)
- Họ sẽ trả tiền để có nó chứ? Nếu không, ai sẽ trả? (Khả năng phát triển)
- Nó có thể giải quyết được vấn đề của khách hàng không? (Khả năng thực hiện)

Trong giai đoạn này, chúng ta cố gắng trả lời những câu hỏi trên bằng cách sử dụng một bộ kết hợp các kỹ thuật quan sát và phỏng vấn khách hàng sẽ được giới thiệu chi tiết trong các Chương 5 và 6.[5]

Từ đây, bạn sẽ đưa ra được bộ tính năng tối thiểu để giải quyết bộ

vấn đề tương ứng, bộ tính năng này còn được gọi là sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP – minimum viable product).

Giai đoạn 2: Xác định điểm hòa hợp Sản phẩm/Thị trường

Câu hỏi trọng yếu: Tôi đã xây dựng được thứ mà mọi người muốn chưa?

Khi bạn đã có một vấn đề xứng đáng giải quyết, và MVP của bạn đã được xây dựng, bạn cần kiểm tra xem giải pháp của bạn giải quyết vấn đề tốt đến đâu. Nói cách khác, bạn cần đo lường xem bạn đã xây dựng được thứ mọi người muốn chưa.

Trong Phần 4 của cuốn sách này, chúng ta sẽ bàn đến cả những thước đo định tính lẫn những thước đo định lượng giúp đo lường điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.

Thu hút được sự chú ý hay tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường là cột mốc quan trọng đầu tiên đối với một dự án khởi nghiệp. Ở giai đoạn này, bạn có một kế hoạch bắt đầu hoạt động – bạn đang thu hút khách hàng, giữ chân (duy trì) họ và bán được hàng.

Giai đoạn 3: Mở rộng quy mô

Câu hỏi trọng yếu: Tôi có thể thúc đẩy tăng trưởng bằng cách nào?

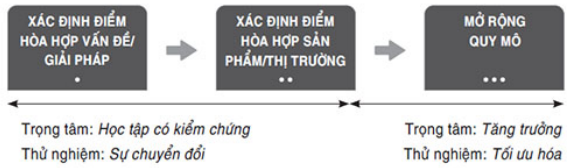
Sau khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, bạn gần như đã được đảm bảo phần nào thành công. Ở giai đoạn này, trọng tâm của bạn chuyển sang tăng trưởng hay mở rộng quy mô cho mô hình kinh doanh.

Điều chỉnh trước khi tìm được điểm hòa hợp Sản phẩm/thị trường, sau đó mới đến bước tối ưu hóa

Đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường là cột mốc quan trọng đầu tiên đối với một dự án khởi nghiệp và ảnh hưởng lớn đến cả chiến lược cũng như chiến thuật. Vì lý do này, sẽ rất hữu ích khi ta phân định thêm các giai đoạn của một dự án khởi nghiệp thành "trước khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường" và "sau khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường".

Trước khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, trọng tâm của dự án khởi nghiệp tập trung vào việc học hỏi và điều chỉnh. Sau khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường,

trọng tâm chuyển sang tăng trưởng và tối ưu hóa. (Xem Hình 1-4).


XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP VẤN ĐỀ/ GIẢI PHÁP
XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG
MỞ RỘNG QUY MÔ
Trọng tâm: Học tập có kiểm chứng
Thử nghiệm: Sự chuyển đổi
Trọng tâm: Tăng trưởng
Thử nghiệm: Tối ưu hóa

Hình 1-4. *Các giai đoạn trước và sau khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/ thị trường*

Sự chuyển đổi (pivot) là một thuật ngữ được Eric Ries sử dụng để mô tả sự thay đổi hướng đi của dự án khởi nghiệp trong tiến trình học tập. Cách hay nhất để phân biệt sự chuyển đổi với các hoạt động tối ưu là sự chuyển đổi nhắm đến việc tìm ra một kế hoạch hiệu quả, còn tối ưu thì nhắm đến việc đẩy nhanh kế hoạch .

Trong một thử nghiệm chuyển đổi, bạn cố gắng kiểm chứng các thành phần của giả thiết mô hình kinh doanh để tìm ra một kế hoạch hiệu quả. Trong thử nghiệm tối ưu hóa, bạn nỗ lực tinh chỉnh các thành phần của giả thiết mô hình kinh doanh để đẩy nhanh tốc độ của kế hoạch hiệu quả kia. Mục tiêu của thử nghiệm đầu tiên là sửa đổi hướng đi (sự chuyện đổi). Mục tiêu của thử nghiệm thứ hai là hiệu quả (quy mô).

Sự phân biệt như vậy nghe có vẻ chẳng đáng kể gì, nhưng nó lại có tác động to lớn đối với cả hoạt động triển khai chiến lược lẫn chiến thuật. Trước khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, một dự án khởi nghiệp cần phải được xây dựng cấu trúc sao cho có thể tối đa hóa hoạt động học tập.

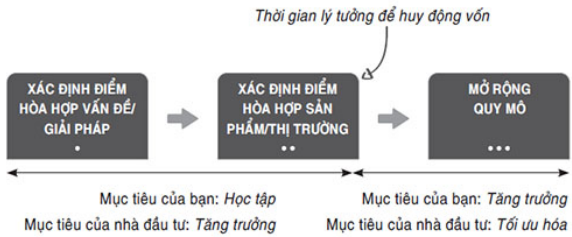
Bạn thường học hỏi được nhiều nhất khi xác suất xảy ra kết quả mong đợi là 50%; tức là, khi bạn không biết điều gì sẽ xảy đến.

Để tối đa hóa hoạt động học tập, bạn phải lựa chọn những kết quả táo bạo, thay vì theo đuổi những lộ trình cải tiến. Vì vậy, thay vì đổi màu nút kêu gọi hành động, hãy thay đổi toàn bộ trang đích. Thay vì điều chỉnh đề xuất giá trị độc đáo (Unique Value Proposition – UVP) cho đúng một phân khúc khách hàng duy nhất, hãy thử nghiệm những đề xuất bán hàng độc đáo khác nhau cho các phân khúc khách hàng khác nhau.

Ở phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu nhiều ví dụ giải thích những cách thức xây dựng cấu trúc có chủ ý, phục vụ cho mục đích học tập thay vì tối ưu hóa.

Việc gọi vốn ăn nhập vào đâu giữa tất cả những điều này?

Thật khôi hài khi để ý thấy cách đội 37signals đã chuyển từ chiến lược "Vốn bên ngoài là Kế hoạch B" sang "Vốn bên ngoài là Kế hoạch Z" giữa hai cuốn sách gần đây nhất của họ: Getting Real (tạm dịch: Làm thật) và Rework (tạm dịch: Làm lại) (37signals.com). Khi bạn đã có lời, tuyên bố như vậy thật dễ dàng, nhưng quả thật có những thời điểm mà việc cân nhắc gọi vốn bên ngoài chắc chắn sẽ hiệu quả hơn so với những thời điểm khác (xem Hình 1-5).


Thời gian lý tưởng để huy động vốn
XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP VẤN ĐỀ/ GIẢI PHÁP
XÁC ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG
MỞ RỘNG QUY MÔ
Mục tiêu của bạn: Học tập
Mục tiêu của nhà đầu tư: Tăng trưởng
Mục tiêu của bạn: Tăng trưởng
Mục tiêu của nhà đầu tư: Tối ưu hóa

Hình 1-5. *Thời điểm lý tưởng để huy động vốn*

Ngay cả khi bạn cần gọi vốn đầu tư hạt giống sớm hơn, thời điểm lý tưởng để huy động vốn lớn vẫn là sau khi bạn tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, bởi vì lúc đó, cả bạn và nhà đầu tư đều có những mục tiêu phù hợp với nhau: mở rộng quy mô của hoạt động kinh doanh.

Sức hút là thước đo sự cuốn hút mà sản phẩm của bạn có được với thị trường. Các nhà đầu tư quan tâm đến sức hút hơn bất kỳ điều gì khác.

— Nivi & Naval, Venture Hacks

Rất nhiều doanh nhân khởi nghiệp (đặc biệt là doanh nhân khởi nghiệp lần đầu) cảm thấy rằng Bước 1 cần phải tập trung vào việc soạn thảo một bản kế hoạch kinh doanh/tạo một bộ slide trình chiếu và tìm nguồn tài trợ. Bỏ ra vài tháng để viết một bản kế hoạch kinh doanh và chào mời các nhà đầu tư không phải là cách sử dụng thời gian hay nhất đối với một dự án khởi nghiệp, đặc biệt là khi những gì bạn có tại thời điểm đó chỉ là một tầm nhìn và một tập các giả thiết chưa kiểm chứng. Đây được coi là một sự phí phạm.

Thay vào đó, mục tiêu đầu tiên của bạn nên là thiết lập một đường băng vừa đủ để bạn có thể bắt đầu kiểm chứng mô hình kinh doanh của mình trước khách hàng.

Mặc dù không phải là một, song cả tự thân vận động và khởi nghiệp tinh gọn đều bổ trợ cho nhau. Cả hai đều có những kỹ thuật giúp xây dựng các dự án khởi nghiệp cháy chậm bằng cách loại bỏ sự phí phạm thông qua việc tối đa hóa nguồn lực hiện có trước khi mở rộng nỗ lực thu hút các nguồn lực mới, hoặc nguồn lực từ bên ngoài.

Tự thân vận động + Khởi nghiệp tinh gọn = Khởi nghiệp cháy chậm

(Để biết thêm, hãy xem "Làm thế nào để xây dựng một dự án khởi nghiệp cháy chậm" trong Phụ lục.)

Bước 3: Kiểm tra kế hoạch một cách có hệ thống

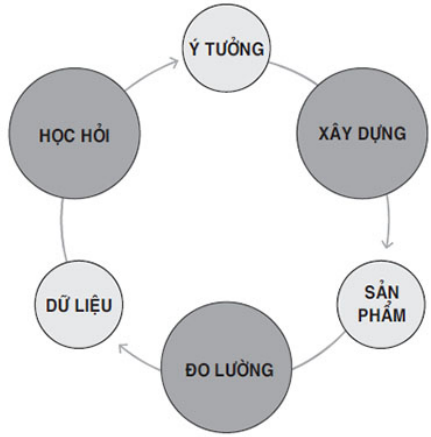
Khi Kế hoạch A đã được ghi lại và những rủi ro khởi nghiệp được đưa vào danh sách ưu tiên, giờ đây bạn đã sẵn sàng kiểm tra một cách có hệ thống kế hoạch của mình. Trong một dự án khởi nghiệp tinh gọn, bước này được thực hiện bằng việc chạy một loạt các thử nghiệm.

Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn có gốc phương pháp khoa học vững chắc, và việc chạy các thử nghiệm là một hoạt động then chốt. Chúng ta sẽ bàn đến các bước chạy thử nghiệm hiệu quả trong Phần 3 của cuốn sách, còn bây giờ, chúng ta hãy bắt đầu bằng cách định nghĩa thế nào là thử nghiệm.

Thử nghiệm là gì?

Một chu kỳ xoay quanh một vòng học hỏi có kiểm chứng như thể hiện trong Hình 1-6 được gọi là một thử nghiệm.

Vòng lặp học hỏi có kiểm chứng, hay vòng lặp Xây dựng – Đo lường – Học hỏi, do Eric Ries thiết lập, mô tả vòng phản hồi khách hàng giúp định hướng hoạt động học hỏi trong dự án Khởi nghiệp Tinh gọn.



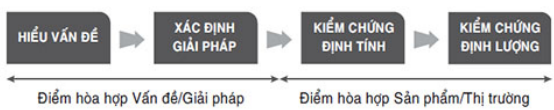
Hình 1-6. *Vòng lặp Xây dựng → Đo lường → Học hỏi*

Vòng lặp này bắt đầu từ giai đoạn Xây dựng với một tập ý tưởng hoặc tập giả thiết được sử dụng để tạo ra một sản phẩm (mô hình, mã, trang đích, v.v...) với mục đích kiểm chứng một giả thiết. Chúng ta đưa sản phẩm này ra trước khách hàng và "đo lường" phản ứng của họ, sử dụng một bộ kết hợp các dữ liệu định tính và định lượng. Dữ liệu này được dùng để đưa ra một "bài học" cụ thể giúp kiểm chứng hoặc bác bỏ một giả thiết, điều này lại quyết định tập hành động tiếp theo.

Các siêu mẫu lặp

Mặc dù thử nghiệm giúp ta kiểm chứng hoặc bác bỏ một giả thiết mô hình kinh doanh cụ thể, song một đợt lặp sẽ giúp xâu chuỗi nhiều thử nghiệm lại với nhau nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.

Hình 1-7 trình bày siêu mẫu lặp cơ bản mà chúng ta sẽ sử dụng xuyên suốt cuốn sách này.


HIỂU VẤN ĐỀ
XÁC ĐỊNH GIẢI PHÁP
KIỂM CHỨNG ĐỊNH TÍNH
KIỂM CHỨNG ĐỊNH LƯỢNG
Điểm hòa hợp Vấn đề/Giải pháp
Điểm hòa hợp Sản phẩm/Thị trường

Hình 1-7. *Siêu mẫu lặp*

Hai giai đoạn đầu tiên (hiểu vấn đề và xác định giải pháp) nhắm đến mục tiêu tìm điểm hòa hợp vấn đề/giải pháp hoặc tìm ra vấn đề xứng đáng giải quyết.

Sau đó, bạn lặp để đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường

bằng cách kiểm tra xem liệu bạn đã xây dựng được thứ mà mọi người muốn có chưa bằng phương pháp kiểm chứng hai giai đoạn: trước hết là kiểm chứng định tính (trên quy mô nhỏ), sau đó là kiểm chứng định lượng (trên quy mô lớn).

Chương 2

Vận hành tinh gọn qua ví dụ minh họa

Có một cách hay để hiểu các siêu nguyên tắc được đề cập trong Chương 1 là xem chúng được áp dụng như thế nào cho một sản phẩm thực tế.

Tôi muốn chọn một ví dụ đơn giản, dễ hiểu. Vì vậy, thay vì chọn một sản phẩm là phần mềm hoặc phần cứng, tôi quyết định trình bày quá trình mà tôi đã sử dụng để viết nên cuốn sách này.

Ngay cả khi chưa bao giờ viết sách, bạn vẫn có thể hiểu các bước được dùng để viết một cuốn sách không hề khác với quá trình xây dựng một sản phẩm.

Nghiên cứu tình huống: Tôi đã viết cuốn sách này như thế nào

Việc viết một cuốn sách chưa bao giờ nằm trong kế hoạch của tôi. Tôi quá bận rộn với việc điều hành công ty. Tôi bắt đầu viết blog vào tháng 10 năm 2009 vì khi đó tôi có nhiều câu hỏi về Khởi nghiệp Tinh gọn hơn là các câu trả lời.

Suốt chặng đường đó, có một vài độc giả theo dõi blog của tôi bắt đầu gợi ý rằng tôi nên chuyển các bài đăng trên blog thành một cuốn sách. Tôi biết viết một cuốn sách (thậm chí là từ các bài đăng trên blog) sẽ là một công việc ngốn nhiều thời gian, vì vậy dù các yêu cầu làm tôi thấy tự đắc, song lúc đầu tôi chọn khoanh tay ngồi im. Sau khoảng một chục yêu cầu như vậy, tôi quyết định tìm hiểu thêm.

Dưới đây là cách tôi đã áp dụng quá trình Vận hành Tinh gọn cho việc viết cuốn sách này.

Hiểu vấn đề

Tôi gọi cho những độc giả này và hỏi họ tại sao họ lại muốn tôi viết sách. Cụ thể, tôi hỏi họ muốn cuốn sách sẽ có gì khác biệt so với những gì đã có trên blog của tôi hay những blog và cuốn sách khác đã xuất hiện trên thị trường. Nói cách khác, tôi cố gắng đưa ra đề xuất giá trị độc đáo cho cuốn sách của tôi so với các phương án hiện có.

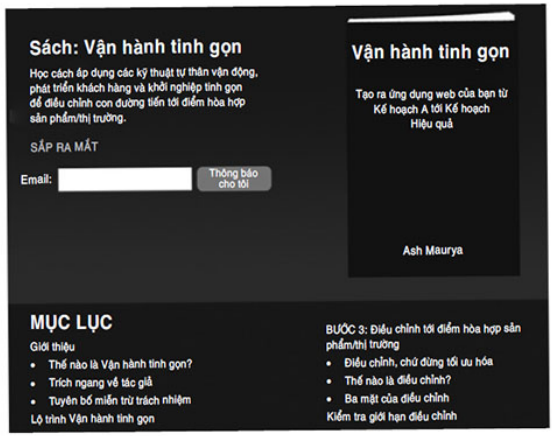
Từ những cuộc phỏng vấn này, tôi biết được rằng, giống như tôi, độc giả của tôi cũng đang phải vật lộn khi áp dụng các kỹ thuật Phát triển Khách hàng và Khởi nghiệp Tinh gọn vào thực tiễn (tuyên bố vấn đề), và họ coi các blog của tôi là một cẩm nang hướng dẫn "từng bước" giúp áp dụng những kỹ thuật này từ con số 0 (giải pháp). Nhiều người trong số họ cũng là những sáng lập viên chuyên môn như tôi, những người xây dựng sản phẩm trên nền web (những người đón nhận sớm).

Xác định giải pháp

Với hiểu biết đó, tôi dành ra một ngày xây dựng bản demo. Đó là một trang đích giới thiệu có mục lục, tựa đề và hình ảnh trang bìa (xem Hình 2-1).

Tôi biết phần rủi ro nhất của công việc viết một cuốn sách là làm sao chốt được mục lục – chứ không phải tựa đề, bìa sách hay thậm chí là giá cả (bởi hầu hết các cuốn sách kinh doanh đều có cách tính giá tương đối cố định).

Tôi gọi cho chính những độc giả trước kia và hỏi họ: "Nếu tôi viết cuốn sách này, anh sẽ mua chứ?" Phản hồi của họ giúp tôi tinh chỉnh mục lục (xác định giải pháp) và đưa tới cho tôi một tín hiệu mạnh mẽ để bước tiếp.


Sách: Vận hành tinh gọn
Học cách áp dụng các kỹ thuật tự thân vận động, phát triển khách hàng và khởi nghiệp tinh gọn để điều chỉnh con đường tiến tới điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.
SẮP RA MẮT
Email:
Thông báo cho tôi
Vận hành tinh gọn
Tạo ra ứng dụng web của bạn từ Kế hoạch A tới Kế hoạch Hiệu quả
Ash Maurya
MỤC LỤC
Giới thiệu
Thế nào là Vận hành tinh gọn?
Trích ngang về tác giả
Tuyên bố miễn trừ trách nhiệm
Lộ trình Vận hành tinh gọn
BƯỚC 3: Điều chỉnh tới điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường
Điều chỉnh, chứ đừng tối ưu hóa
Thế nào là điều chỉnh?
Ba mặt của điều chỉnh
Kiểm tra giới hạn điều chỉnh

Hình 2-1. Trang giới thiệu cuốn sách Vận hành tinh gọn

Mặc dù có ý nghĩa khích lệ, song việc viết một cuốn sách chỉ cho vài chục người đọc không phải là chỉ báo cho một vấn đề đáng giải quyết. Vì vậy, tháng 3 năm 2010, tôi đẩy trang giới thiệu lên blog và ra tuyên bố về cuốn sách với một khung thời gian phát hành "sẽ ra mắt trong mùa hè này". Các độc giả đã giúp loan báo thông điệp (kiểm tra kênh khách hàng). Sau đó, tôi quay trở lại điều hành công ty.

Đến tháng 6, tôi đã nhận được ١.٠٠٠ e-mail (khách hàng triển vọng), điều này khiến việc viết sách trở thành một vấn đề xứng đáng giải quyết đối với tôi. Lý lẽ của tôi là tính sơ thì chí ít nó cũng đã bù đủ chi phí.

Kiểm chứng định tính

Viết cả một cuốn sách vẫn là một công việc tốn thời gian. Tôi cố gắng viết chương đầu tiên sử dụng chiến thuật "sao chép và cắt dán" từ các bài viết trên blog, nhưng tôi không hài lòng với kết quả thu được. Tôi cần xây dựng một thứ thậm chí nhỏ hơn nữa, cho phép tôi bắt đầu học hỏi từ khách hàng (một sản phẩm khả thi tối thiểu).

Tôi lấy mục lục và biến nó thành một tập slide trình chiếu vẫn với đề cương như vậy và thêm một vài điểm vắn tắt dưới mỗi luận điểm. Tôi công bố mở một hội thảo Vận hành Tinh gọn miễn phí ở Austin, Texas và thu hút được 30 người quan tâm.

Một vườn ươm địa phương, Tech Ranch, đã hào phóng cung cấp địa điểm nhưng nơi này chỉ có đủ chỗ cho 10 người. Điều này thật

tuyệt vời, vì nó có nghĩa là tôi có thể chạy ít nhất là hai hội thảo nữa với những người còn lại (lặp với mẻ nhỏ).

Dựa trên thành công của hội thảo đầu tiên, tôi không chỉ tổ chức thêm các hội thảo khác, mà còn bắt đầu tính phí (được trả tiền là dạng chứng nhận đầu tiên). Sau mỗi hội thảo, tôi lại tinh chỉnh nội dung tập tin trình chiếu để tạo luồng tốt hơn và tăng giá lên gấp đôi cho đến khi tôi gặp phải kháng cự.

Đến cuối mùa hè, tôi đã nắm rõ giải pháp và bắt tay vào viết. Một lần nữa, thay vì ngồi một mình viết cả cuốn sách, tôi đã liên lạc với các khách hàng triển vọng mà tôi có được từ trang giới thiệu, nhiều người trong số họ đã bắt đầu sốt ruột vì ngày ra mắt ban đầu mà tôi đặt ra đã qua từ lâu. Tôi xin lỗi vì vẫn chưa thể hoàn thành cuốn sách và báo cho họ biết tôi sẽ viết và ra mắt cuốn sách theo kiểu lặp, như phần mềm vậy. Thay vì phải chờ thêm sáu tháng nữa để nhận cả cuốn sách, ngay từ bây giờ họ có thể nhận được hai chương của cuốn sách sau mỗi hai tuần dưới định dạng PDF nếu đặt mua trước.

Khoảng một nửa số người đồng ý với thỏa thuận này. Những người khác thì chọn chờ đợi "sản phẩm hoàn thiện", họ cho biết bản in, bản trên iPad, và/hoặc Kindle là định dạng đọc ưa thích của họ. Điều này một lần nữa giúp tôi phân biệt những người đón nhận sớm với các khách hàng ở giai đoạn sau. Những người đón nhận sớm chỉ quan tâm đến nội dung và không bận tâm đến việc cuốn sách được đóng gói ra sao. Đối với tôi, nội dung vẫn là phần rủi ro nhất cần kiểm tra.

Thông tin phản hồi của khách hàng trong suốt chu kỳ lặp hai tuần này hết sức giá trị. Toàn bộ các chương được viết lại để nội dung trôi chảy hơn, những hình ảnh minh họa được cải thiện[6], và những lỗi đánh máy cũng như lỗi ngữ pháp nho nhỏ được chỉnh đốn ngay từ sớm. Nhờ quá trình này, tôi không những có thể viết ra một cuốn sách hay hơn, mà còn viết nhanh hơn.

Kiểm chứng định lượng

Chỉ khi cuốn sách "hoàn chỉnh về nội dung" vào tháng 1 năm 2011, tôi mới tuyển một nhà thiết kế làm bìa sách, bắt đầu kiểm tra tít phụ, nghiên cứu các tùy chọn sách in/ sách điện tử và xây dựng một trang web marketing (hành động phù hợp đúng thời điểm).

Mặc dù tôi luôn trong tâm thế sẵn sàng tự xuất bản cuốn sách này,

song một điều thú vị đã xảy đến. Tháng 12 năm 2010, một nhà xuất bản lớn liên hệ với tôi khi họ nghe được thông tin rằng tôi đang viết cuốn sách này. Họ không những đã xem xét phiên bản mới nhất, mà họ còn có nhã ý xuất bản cuốn sách.

Tôi hỏi họ liệu mô hình viết và bán sách của tôi cho đến thời điểm hiện tại có gây tổn hại gì không. Thế nhưng, họ lại cho biết họ mong có nhiều tác giả viết sách theo cách này.

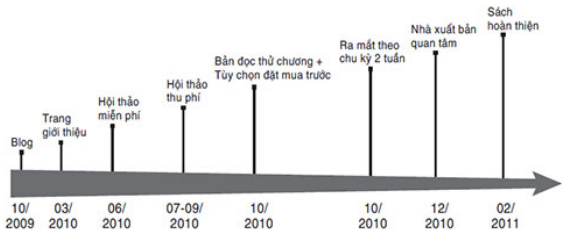
Lúc đầu, tôi hết sức bối rối, nhưng sau đó mọi sự trở nên rõ ràng. Việc tôi có thể tự mình bán 1.000 bản cho thấy sức hút ban đầu, điều này giúp giảm thiểu rủi ro thị trường cho nhà xuất bản. Nó quả thật không khác gì cách một nhà đầu tư giai đoạn sau xem xét một dự án khởi nghiệp.

Tương tự như việc xây dựng sản phẩm, thời gian lý tưởng để thu hút thêm các nguồn lực bên ngoài là sau khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, vì vậy tại thời điểm này, đây có thể là việc làm đúng đắn mà cũng có thể là không.

Trong trường hợp của tôi, tôi phải vui mừng nói rằng những cuộc trò chuyện thêm với các nhà xuất bản khác, cùng với lời khuyên của Eric Ries, đã giúp tôi xác định được rằng đi theo con đường xuất bản chính thống là hành động đúng đắn nếu xét theo các mục tiêu của tôi. Tôi ký hợp đồng với O'Reilly. Đội ngũ O'Reilly không chỉ là những người ủng hộ ban đầu của phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn, mà họ còn cực kỳ ủng hộ loạt sách Tinh gọn chính thức.

Đến tháng ٩ năm ٢٠١١, tôi đã tự bán được hơn ١٠.٠٠٠ bản Vận hành tinh gọn và viết một ấn bản mới có cập nhật (đó chính là cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay). Phiên bản này thậm chí còn được tinh chỉnh hơn nữa nhờ vô số cuộc phỏng vấn và hội thảo với các doanh nhân khởi nghiệp, những cơ hội này đã giúp mở rộng danh mục sản phẩm (xây dựng một vòng lặp phản hồi liên tục với khách hàng). Mục tiêu ở đây là tổng hợp những bài học mà tôi thu được trong năm trước đó và mở rộng đối tượng khán giả vượt ra khỏi nguyên mẫu những người đón nhận sớm của tôi, tức các doanh nhân khởi nghiệp dựa trên nền tảng web.

Bảng tiến độ trong Hình 2-2 tóm tắt quá trình tôi đã sử dụng để viết ấn bản đầu tiên của cuốn sách này.



Hình 2-2. *Tiến độ thực hiện cuốn sách* Vận hành tinh gọn

Vậy là cuốn sách đã hoàn thành?

Một cuốn sách, cũng giống như một phần mềm, không bao giờ hoàn thành – chỉ có ra mắt.

Vì tôi đã viết cuốn sách này theo kiểu lặp về một chủ đề vẫn đang phát triển, nên cuốn sách này chỉ là điểm khởi đầu.

- Tôi vẫn chia sẻ trên blog những bài học thô sơ mà mình đã rút ra.
- Tôi viết một bản tin "Làm chủ vận hành tinh gọn" phát hành hai tuần một lần.
- Nhu cầu tham gia các hội thảo của tôi đã tăng lên.
- Mặc dù tôi thích đứng giảng tại những hội thảo này, song niềm đam mê thật sự của tôi vẫn nằm ở việc xây dựng sản phẩm. Đắm mình vào thế giới của hàng trăm dự án khởi nghiệp đã giúp tôi xác định được nhiều vấn đề đáng giải quyết.

Mô hình Tinh gọn (Lean Canvas) và Chu kỳ người dùng (USERcycle) đã ra đời như thế.

Mô hình Tinh gọn là một công cụ kiểm chứng mô hình kinh doanh. Đó là công cụ đi kèm với cuốn sách này, giúp bạn ghi lại mô hình kinh doanh của bạn, đo lường tiến độ và trao đổi các bài học bạn thu được với các bên hữu quan ở cả bên trong lẫn bên ngoài.

USERcycle là phần mềm quản lý vòng đời khách hàng, giúp các doanh nghiệp biến người dùng thành những khách hàng nhiệt thành. Khách hàng nhiệt thành sẽ trở lại và tiếp tục sử dụng sản phẩm, họ sẽ kể cho người khác nghe về sản phẩm và sẵn sàng trả tiền để mua sản phẩm (hoặc mang khách hàng đến cho bạn).

PHẦN 2
GHI LẠI KẾ HOẠCH A

Chương 3
Tạo lập mô hình tinh gọn

Hãy thể hiện mô hình kinh doanh của bạn trên sơ đồ một trang, cơ động, tiện mang theo.

Mô hình Tinh gọn là một định dạng hoàn hảo để lên ý tưởng về các mô hình kinh doanh khả dĩ, xác định điểm cần ưu tiên xuất phát và theo dõi quá trình học hỏi tiếp nối.

Cách hay nhất để minh họa tác dụng và cách sử dụng mô hình là thông qua ví dụ. Tôi sẽ mô tả quá trình tư duy khi xây dựng sản phẩm đầu tiên của mình, CloudFire, bằng phương pháp này.

Lên ý tưởng về các khách hàng tiềm năng

Ban đầu khi bạn mới bắt tay vào làm, tất cả những gì bạn có là một ý niệm mơ hồ về một vấn đề, một giải pháp và có thể là một phân khúc khách hàng. Tương tự như việc vội vàng xây dựng một giải pháp có thể dẫn đến sự phí phạm, chọn lựa quá sớm một phân khúc khách hàng hay mô hình kinh doanh cũng vậy. Nguy cơ nằm ở chỗ "thành kiến lựa chọn" này chưa được kiểm tra và có thể dẫn đến một mô hình kinh doanh không tối ưu hoặc dẫn đến điểm cực đại cục bộ.

Các thuật toán leo đồi và vấn đề đỉnh cục bộ

Trong khoa học máy tính, leo đồi là một kỹ thuật tối ưu hóa toán học. Nó là một thuật toán lặp bắt đầu với một giải pháp tùy ý để giải quyết vấn đề, sau đó cố gắng đi tìm giải pháp tốt hơn bằng cách thay đổi dần từng yếu tố đơn lẻ trong giải pháp. Nếu sự thay đổi tạo ra một giải pháp tốt hơn, thay đổi dần này sẽ được thực hiện để làm nên giải pháp mới, và quá trình này được lặp lại cho đến khi không còn gì để cải thiện thêm nữa.

Leo đồi đắc dụng trong việc tìm kiếm điểm tối ưu cục bộ (một giải pháp mà ta không thể cải tiến thêm khi xem xét cấu hình kế cận), nhưng nó không bảo đảm khả năng tìm ra giải pháp tốt nhất có thể (tối ưu toàn cầu) trong số tất cả các giải pháp khả dĩ (không gian tìm kiếm).

Nguồn: http://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing

Mặc dù không có cách nào để tránh hoàn toàn vấn đề cực đại cục bộ, song cơ may tìm được giải pháp tốt hơn của bạn sẽ gia tăng khi ngay từ đầu bạn cởi mở với việc khám phá và thậm chí thử nghiệm song song nhiều mô hình.

Hãy bắt đầu bằng cách lên ý tưởng về danh sách khách hàng tiềm năng cho sản phẩm của bạn:

Phân biệt khách hàng với người dùng.

Nếu bạn có nhiều vai trò người dùng trong sản phẩm, hãy xác định đâu mới là khách hàng của bạn.

Khách hàng là người trả tiền cho sản phẩm. Người dùng thì không.

Tách các phân khúc khách hàng lớn ra thành những phân khúc nhỏ hơn.

Tôi đã hợp tác với nhiều dự án khởi nghiệp cho rằng các vấn đề mà họ đang giải quyết rất phổ biến, đến độ chúng áp dụng cho tất cả mọi người.

Bạn không thể xây dựng, thiết kế và định vị sản phẩm một cách hiệu quả cho tất cả mọi người.

Mặc dù có thể bạn đang nhắm mục tiêu xây dựng một sản phẩm chủ lưu, song bạn vẫn cần bắt đầu với một đối tượng khách hàng cụ thể trong đầu. Ngay cả Facebook, dù hiện có trên 500 triệu người dùng, cũng bắt đầu với một đối tượng người dùng rất cụ thể: các sinh viên Đại học Harvard.

Lúc đầu, hãy đưa tất cả vào cùng một khung vẽ.

Nếu bạn đang xây dựng một doanh nghiệp đa đối tượng, có thể bạn sẽ thấy cần phải vạch ra các vấn đề, kênh và đề xuất giá trị khác nhau cho mỗi góc của thị trường. Theo tôi, bạn nên bắt đầu với một bức vẽ duy nhất và sử dụng màu sắc hoặc thẻ tên khác

nhau cho từng phân khúc khách hàng. Cách này giúp bạn hình dung tất cả trên đúng một trang. Sau đó, bạn có thể chia ra nếu thấy cần.

Phác họa Mô hình Tinh gọn cho từng phân khúc khách hàng.

Như bạn sẽ sớm thấy, các yếu tố trong mô hình kinh doanh của bạn có thể và sẽ thay đổi mạnh mẽ theo phân khúc khách hàng. Tôi khuyên bạn nên bắt đầu với hai hoặc ba phân khúc khách hàng hàng đầu mà bạn thấy mình hiểu rõ nhất hoặc thấy hứa hẹn nhất.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire

Thông tin nền:

Trước CloudFire, tôi đã tung ra một ứng dụng chia sẻ tập tin có tên là BoxCloud, ứng dụng này đơn giản hóa quá trình chia sẻ các tập tin lớn, sử dụng một hệ thống chia sẻ từ máy tính tới web (p2web) độc quyền mà chúng tôi đã xây dựng.

Đề xuất giá trị độc đáo của BoxCloud là cho phép người dùng chia sẻ một tập tin/thư mục trực tiếp từ máy tính của mình mà không cần thực hiện bất kỳ thao tác tải lên nào. Người nhận truy cập các tập tin/thư mục được chia sẻ trực tiếp từ trình duyệt của họ mà không cần phải cài đặt thêm bất kỳ phần mềm nào khác.

BoxCloud chủ yếu nhắm vào người dùng doanh nghiệp và đã được các nhà thiết kế đồ họa, luật sư, kế toán và các chủ doanh nghiệp nhỏ khác sử dụng.

Tôi thích khám phá các công dụng khác của hệ thống p2web, đặc biệt là xung quanh việc chia sẻ tập tin đa phương tiện (hình ảnh, video và nhạc), và CloudFire đã ra đời như thế.

Đối tượng khách hàng tổng quát:

Bất cứ ai chia sẻ nhiều nội dung truyền thông đa phương tiện.

Đối tượng khách hàng tiềm năng cụ thể:

- Nhiếp ảnh gia
- Nhà quay phim
- Khách hàng sử dụng phương tiện truyền thông đa phương

tiện (để gãi chỗ ngứa của chính tôi)
- Phụ huynh

Mặc dù ban đầu tôi bị cuốn vào việc xây dựng một sản phẩm cho phân khúc tiêu dùng (với bản thân tôi là nguyên mẫu khách hàng), nhưng sau đó tôi trở thành một phụ huynh và chứng kiến một vài vấn đề khó chịu xung quanh việc chia sẻ ảnh và đặc biệt là video. Đó là phân khúc tôi quyết định xây dựng mô hình trước nhất.

Phác họa Mô hình Tinh gọn

Trong phần này, tôi sẽ vạch ra quy trình phác họa một Mô hình Tinh gọn.

Phác họa toàn bộ mô hình trong một lần thực hiện.

Mặc dù bạn rất dễ bị cuốn vào ý tưởng lặp đi lặp lại công việc này trên tấm bảng trắng, song mô hình đầu tiên của bạn cần được phác thảo thật nhanh – không quá 15 phút. Điều quan trọng khi phác họa mô hình là bạn nhanh chóng ghi lại những gì có trong đầu mình lúc đó, sau đó chuyển sang xác định đâu là phần rủi ro nhất, cuối cùng ra ngoài và kiểm tra mô hình đó với những người khác.

Bạn có thể bỏ trống các mục.

Thay vì cố gắng nghiên cứu hoặc thảo luận đâu là câu trả lời "đúng", bạn chỉ cần viết ra điều gì đó hoặc bỏ trống. Một mục để trống có thể là dấu hiệu cho thấy đâu thực sự là điểm rủi ro nhất trong mô hình của bạn và là điểm cần bắt đầu kiểm tra. Một số yếu tố khác, như "Lợi thế độc quyền," sẽ mất thời gian mới tìm ra được, và câu trả lời tốt nhất tại thời điểm này có thể là "tôi không biết," không có vấn đề gì với điều đó hết. Mô hình phải là một tài liệu hữu cơ phát triển theo thời gian.

Súc tích.

Dùng cả một đoạn văn để mô tả sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc dùng một câu duy nhất. Sự hạn chế không gian trên mô hình là một cách tuyệt vời cho phép bạn chắt lọc mô hình kinh doanh, chỉ giữ lại những gì là cốt tủy. Hãy đặt mục tiêu thể hiện mô hình vừa trong khuôn khổ một trang giấy.

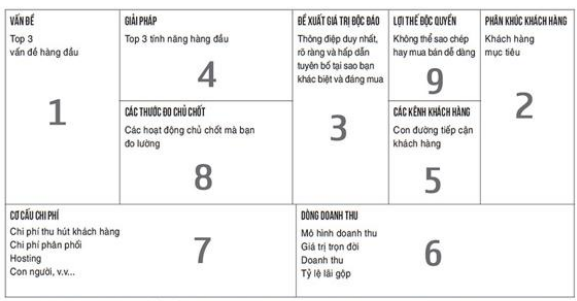
Suy nghĩ trong hiện tại.

Các bản kế hoạch kinh doanh thường cố gắng quá sức dự đoán tương lai trong khi việc này là bất khả. Thay vào đó, hãy thực hiện mô hình của bạn với thái độ "hoàn thành công việc". Dựa vào giai đoạn hiện tại của bạn và những gì bạn biết lúc này, đâu là tập giả thiết tiếp theo mà bạn cần kiểm chứng để thúc đẩy sản phẩm của mình tiếp tục phát triển?

Sử dụng phương pháp lấy khách hàng làm trọng tâm.

Trong cuốn sách Tạo lập mô hình kinh doanh, Alex Osterwalder đã mô tả một vài kỹ thuật giúp tiếp cận mô hình kinh doanh ban đầu. Vì Vận hành Tinh gọn tập trung cao độ vào khách hàng, nên tôi thấy rằng mình cần bắt đầu với một phương pháp lấy khách hàng làm trọng tâm. Như chúng ta sẽ thấy ngay, một điều chỉnh về phân khúc khách hàng có thể làm thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh.

Khi tạo lập các mô hình, tôi làm theo trình tự được trình bày trong Hình 3-1, đây cũng là trật tự cho nội dung còn lại của cuốn sách.



Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-1. *Mô hình Tinh gọn*

Vấn đề và phân khúc khách hàng

Tôi thấy rằng cặp "Vấn đề – phân khúc khách hàng" thường chi phối các thành phần còn lại của mô hình, đó là lý do tôi xử lý chúng đồng thời với nhau.

Liệt kê từ một đến ba vấn đề hàng đầu.

Đối với phân khúc khách hàng mà bạn đang nghiên cứu, hãy mô tả từ 1-3 vấn đề hàng đầu mà họ cần giải quyết. Vấn đề có thể là công việc mà khách hàng cần thực hiện:

Khi cần hoàn tất một công việc, người ta thuê một sản phẩm hoặc

dịch vụ làm việc đó cho mình. Nhiệm vụ của người làm marketing là hiểu công việc nào định kỳ nổi lên trong cuộc sống của khách hàng và khách hàng có thể sẽ thuê sản phẩm mà công ty làm ra để giải quyết.

— Clayton M. CHRISTENSEN

Liệt kê các phương án giải quyết hiện có.

Ghi lại suy nghĩ của bạn về cách mà những người đón nhận sớm hiện dùng để giải quyết những vấn đề này. Trừ khi bạn đang giải quyết một vấn đề hoàn toàn mới (khả năng là không), còn lại hầu hết các vấn đề đều đã có giải pháp. Nhiều khi giải pháp có thể không đến từ một đối thủ cạnh tranh rõ ràng.

Ví dụ, phương án thay thế chủ yếu cho hầu hết các công cụ cộng tác trực tuyến không phải là một công cụ cộng tác khác, mà là e-mail. Ngồi yên và không làm gì cũng có thể là một phương án giải quyết khả dụng đối với khách hàng nếu "cơn đau" không đủ cấp tính.

Xác định các vai trò người dùng khác.

Xác định bất kỳ vai trò người dùng nào khác sẽ tương tác với khách hàng này. Ví dụ:

- Trong một nền tảng blog, khách hàng là tác giả blog trong khi người dùng là người đọc.
- Trong một công cụ tìm kiếm, khách hàng là nhà quảng cáo trong khi người dùng là người chạy tìm kiếm.

Nhắm mục tiêu vào những người đón nhận sớm tiềm năng.

Với suy nghĩ về những vấn đề này, hãy xác định cụ thể hơn nữa phân khúc khách hàng. Thu hẹp các đặc điểm mà bạn thấy ở nguyên mẫu khách hàng của mình.

Mục tiêu của bạn là xác định đâu là người đón nhận sớm, chứ không phải nhận diện khách hàng chủ lưu.

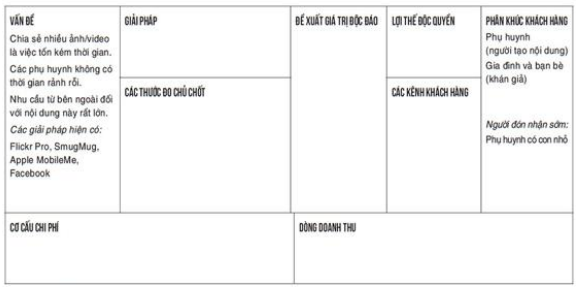
Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Vấn đề và phân khúc khách hàng

Vừa trở thành phụ huynh, nên tôi quan sát thấy "cơn bão hoàn hảo" của các vấn đề mà tôi muốn khám phá sâu hơn nữa, các vấn

đề này được liệt kê ở đây và thể hiện trong Hình 3-2:

- Số lượng ảnh (và đặc biệt là video) mà chúng tôi thực hiện đã tăng lên đáng kể sau khi bé chào đời.
- Chúng tôi mất ngủ và thấy các giải pháp hiện có tốn quá nhiều thời gian và đôi khi khó dùng.
- Nhu cầu đối với nội dung này từ gia đình (đặc biệt là ông bà) và bạn bè rất cao và việc chia sẻ thường đòi hỏi nhiều thời gian.


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-2. *CloudFire: Vấn đề và phân khúc khách hàng*

Đề xuất giá trị độc đáo

Nằm chính giữa Mô hình Tinh gọn là ô Đề xuất giá trị độc đáo (UVP). Đây là ô quan trọng nhất trong mô hình và cũng là ô khó xác định đúng nhất.

Từ khi viết phiên bản đầu tiên của cuốn Vận hành tinh gọn, tôi đã tinh chỉnh lại định nghĩa UVP của tôi:

Đề xuất giá trị độc đáo: Tại sao bạn khác biệt và thu hút sự chú ý.

"Bán" là một cuộc trò chuyện, và tôi tin rằng làm việc đó bằng một tuyên bố duy nhất là điều quá khó. Thay vào đó, những bước đầu tiên của bạn đừng liên quan gì đến việc bán hàng; mà phải thu hút được sự chú ý của khách hàng.

Lưu ý

Thời gian trung bình mà những vị khách truy cập lần đầu lưu lại trang đích là 8 giây. UVP của bạn là tương tác đầu tiên của họ với sản phẩm. Nếu bạn xây dựng một UVP tốt, có thể họ sẽ ở lại và xem các nội dung còn lại của trang web. Ngược lại, họ sẽ đơn giản

là bỏ đi.

Ngay cả với định nghĩa đã tinh chỉnh này, bạn vẫn khó có thể xác định đúng UVP vì bạn phải chắt lọc tinh hoa sản phẩm trong một vài từ, vừa vặn trong tiêu đề của trang đích. Thêm vào đó, UVP của bạn cũng cần phải khác biệt, và sự khác biệt đó cần phải quan trọng.

Tin tốt là bạn không cần phải có UVP hoàn hảo ngay tức thì. Giống như tất cả mọi thứ trên mô hình, bạn bắt đầu với phán đoán tốt nhất của mình và lặp lại từ đó.

Cách xây dựng một đề xuất giá trị độc đáo

Trước hết, tôi chân thành khuyên bạn nên tìm đọc một cuốn sách kinh điển về marketing của Al Ries và Jack Trout: Positioning: The Battle for Your Mind (Định vị: Cuộc chiến giành tâm trí khách hàng [7]) (McGraw-Hill ấn hành). Ries và Trout được coi là cha đẻ của quảng cáo hiện đại. Đây là một cuốn sách "dễ đọc" và là khóa học vỡ lòng hay nhất về marketing mà tôi từng kinh qua.

Dưới đây là một số bí quyết của tôi về cách xây dựng UVP:

Hãy khác biệt, nhưng phải chắc chắn sự khác biệt của bạn là quan trọng

Chìa khóa khai mở điều khác biệt trong sản phẩm của bạn là tạo ra UVP trực tiếp từ vấn đề số một mà bạn đang giải quyết.

Nếu vấn đề đó thực sự đáng giải quyết, bạn đã đi được hơn nửa chặng đường rồi.

Nhắm mục tiêu vào những người đón nhận sớm

Có quá nhiều người làm marketing cố gắng nhắm mục tiêu vào "khúc giữa" với hy vọng tiếp cận được các khách hàng chủ lưu, và trong tiến trình làm vậy, họ quy giản thông điệp. Sản phẩm của bạn vẫn chưa sẵn dùng cho khách hàng chủ lưu. Công việc duy nhất của bạn lúc này là tìm và nhắm mục tiêu vào những người đón nhận sớm, điều này đòi hỏi một cách truyền tải thông điệp táo bạo, rõ ràng và cụ thể.

Tập trung vào những lợi ích câu chuyện hoàn thiện

Có thể bạn đã nghe nói về tầm quan trọng của việc nhấn mạnh

vào lợi ích, thay vì các tính năng. Nhưng lợi ích vẫn còn yêu cầu khách hàng của bạn phải thông dịch chúng theo thế giới quan của họ. Một UVP tốt sẽ đi vào tâm trí của khách hàng và tập trung vào những lợi ích mà khách hàng rút ra được sau khi sử dụng sản phẩm.

Vì vậy, ví dụ, nếu bạn đang phát triển dịch vụ xây dựng lý lịch:

- Tính năng có thể là "các mẫu thiết kế chuyên nghiệp".
- Lợi ích sẽ là một "sơ yếu lý lịch bắt mắt nổi bật".
- Tuy nhiên, lợi ích câu chuyện hoàn thiện sẽ là "có được công việc mơ ước".

Công thức hay để tạo một UVP hiệu quả (theo cách của Dane Maxwell) là:

Tiêu đề sáng rõ tức thì = Kết quả cuối cùng mà khách hàng mong muốn + Giai đoạn thời gian cụ thể + Giải quyết các quan điểm đối lập

Lưu ý

Mục thứ hai và thứ ba trong công thức trên đem lại hiệu quả tuyệt vời nếu bạn có thể sử dụng chúng, nhưng không bắt buộc.

Một ví dụ kinh điển theo đúng công thức này là khẩu hiệu của Domino:

Pizza tươi nóng hổi giao tới tận nhà trong 30 phút, nếu không sẽ miễn phí.

Lựa chọn từ ngữ cẩn thận và làm chủ chúng.

Từ ngữ có vai trò then chốt trong bất kỳ chiến dịch tiếp thị và xây dựng thương hiệu tuyệt vời nào. Hãy nhìn cách những thương hiệu xe sang trọng hàng đầu sử dụng một từ duy nhất để định nghĩa mình:

- Hiệu quả: BMW

- Thiết kế: Audi

- Uy tín: Mercedes

Việc lựa chọn một vài từ "khóa" để sử dụng một cách nhất quán

cũng tác động đến thứ hạng tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) của bạn.

Trả lời các câu hỏi: cái gì, ai và tại sao

Một UVP tốt cần phải trả lời thật rõ hai câu hỏi đầu tiên: sản phẩm của bạn là gì và khách hàng của bạn là ai. Câu hỏi "tại sao" nhiều lúc khó đưa vào trong cùng một câu tuyên bố, và tôi thường xuyên sử dụng tiêu đề phụ để trả lời cho câu hỏi này.

Dưới đây là ví dụ về UVP mà tôi đã sử dụng trong các sản phẩm:

Mô hình Tinh gọn

Dành thêm thời gian xây dựng thay vì lập kế hoạch kinh doanh.

Cách nhanh hơn, hiệu quả hơn để truyền thông mô hình kinh doanh của bạn.

USERcycle

Biến người dùng thành khách hàng nhiệt thành.

Phần mềm quản lý vòng đời khách hàng.

Học hỏi các UVP tốt khác

Cách tốt nhất để xây dựng một UVP tốt là nghiên cứu UVP của những thương hiệu mà bạn ngưỡng mộ. Ghé thăm trang đích của họ và phân tích cách truyền thông điệp của họ phát huy tác dụng như thế nào và tại sao lại như vậy.

Trong số những người thầy UVP tuyệt vời nhất của tôi phải kể đến Apple, 37signals và FreshBooks.

Xây dựng một bài chào hàng đầy ý tưởng

Một bài tập hữu ích khác là tạo ra một bài chào hàng ý tưởng cao (high-concept pitch). Bài chào hàng ý tưởng cao được các nhà sản xuất Hollywood sử dụng nhiều để chưng cất cốt truyện chung của một bộ phim thành những chi tiết đặc sắc đáng nhớ. Bài chào hàng ý tưởng cao được Venture Hacks truyền bá như là một công cụ chào hàng hiệu quả trong cuốn sách điện tử của tổ chức này, Pitching Hacks (tạm dịch: Các bí quyết chào hàng).

Ví dụ:

- YouTube: “Flickr cho video”
- Aliens (Người ngoài hành tinh) (phim điện ảnh): “Quái vật không gian”
- Dogster: “Friendster cho chó”

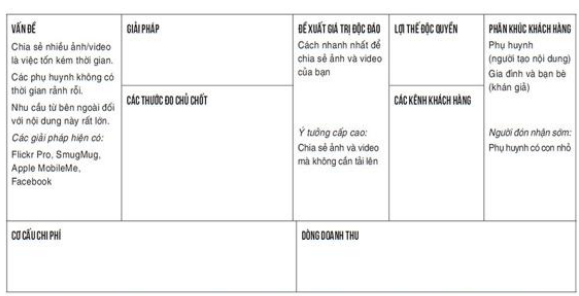
Không nên nhầm lẫn một bài chào hàng ý tưởng cao với một UVP, mục đích của bài chào hàng này cũng không phải để sử dụng trên trang đích của bạn. Có một nguy cơ là những ý tưởng làm nền cho bài chào hàng có thể không quen thuộc với khán giả của bạn. Vì lý do này, bài chào hàng ý tưởng cao sẽ phát huy hiệu quả cao hơn khi được sử dụng để thông qua cũng như lan truyền ý tưởng của bạn, chẳng hạn như sau một cuộc phỏng vấn khách hàng. Chúng ta sẽ bàn về cách sử dụng cụ thể này của các bài chào hàng ý tưởng cao trong Chương 7.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Vấn đề và phân khúc khách hàng

Với danh sách các giải pháp hiện thời, tôi quyết định sử dụng tốc độ làm “điểm khác biệt quan trọng” cho UVP của mình và “không cần tải lên” là từ khóa để định vị (xem Hình 3-3).

Về sau bạn thấy UVP này sẽ phát triển mạnh mẽ như thế nào sau một số cuộc phỏng vấn khách hàng.


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-3. *CloudFire: UVP*

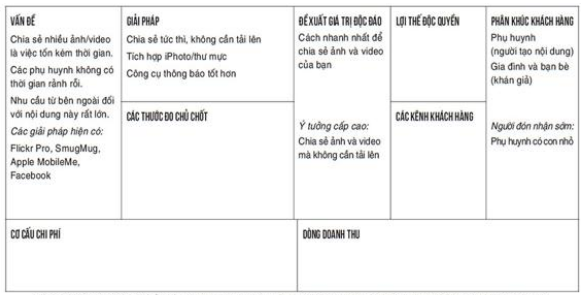
Giải pháp

Giờ là lúc bạn đã sẵn sàng xử lý các khả năng giải pháp.

Bởi vì tất cả những gì bạn có là những vấn đề chưa qua kiểm nghiệm, nên việc sắp xếp lại mức độ ưu tiên cho chúng hoặc thay

thế chúng bằng những vấn đề mới sau vài cuộc phỏng vấn khách hàng là chuyện khá phổ biến. Vì lý do này, tôi khuyên bạn không nên vội xác định đầy đủ giải pháp của mình. Thay vào đó, bạn chỉ cần vạch ra thứ đơn giản nhất mà bạn có thể xây dựng để giải quyết từng vấn đề.

Càng trì hoãn đóng giải pháp vào vấn đề muộn bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu.


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-4. *CloudFire: Giải pháp*

Các kênh khách hàng

Một trong những lý do hàng đầu khiến dự án khởi nghiệp thất bại, đó là vì dự án không xây dựng được một con đường có ý nghĩa để tiến tới khách hàng.

Mục tiêu ban đầu của một dự án khởi nghiệp là để học hỏi, chứ không phải để mở rộng quy mô. Vì vậy, lúc đầu sẽ chẳng thành vấn đề khi bạn dựa vào một kênh bất kỳ giúp bạn xuất hiện trước khách hàng tiềm năng.

Tin tốt là khi tuân thủ quá trình "phỏng vấn[8]/khám phá khách hàng", bạn sẽ buộc phải xây dựng một con đường để đạt được "đủ" số khách hàng ban đầu. Tuy nhiên, nếu mô hình kinh doanh của bạn đòi hỏi phải thu hút được một số lượng lớn khách hàng mới có thể vận hành được, thì con đường đó có thể sẽ không vượt qua quy mô của giai đoạn đầu, và nhiều khả năng là sau này bạn sẽ bị mắc kẹt.

Vì lý do này, điều quan trọng không kém là bạn cần suy nghĩ về các kênh có khả năng mở rộng ngay từ đầu để bạn có thể sớm bắt đầu xây dựng và kiểm tra chúng.

Mặc dù có rất nhiều lựa chọn kênh khả dụng, song một số kênh có thể không phù hợp cho dự án khởi nghiệp của bạn, trong khi có những kênh khác có thể khả dụng hơn ở giai đoạn sau của dự án.

Tôi thường tìm kiếm những đặc điểm sau trong các kênh khách hàng ban đầu của mình.

Miễn phí thay vì trả phí

Thứ nhất, không có cái gọi là kênh miễn phí. Các kênh mà chúng ta thường cho là miễn phí, như SEO, phương tiện truyền thông xã hội và blog, có chi phí vốn nhân lực nhất định, chứ không phải là bằng 0. Tính toán ROI của các kênh này phức tạp bởi vì, không giống như một số kênh trả phí mà bạn có thể tận dụng sau khi trả tiền và dùng xong là xong, các kênh này tiếp tục làm việc cho bạn theo thời gian.

Một kênh trả phí được nhắc đến phổ biến là marketing qua công cụ tìm kiếm (SEM). Eric Ries từng chia sẻ, anh đã kiểm tra sản phẩm ban đầu của mình như thế nào với mức phí 5 đô-la một ngày trên Google AdWords, thử nghiệm đưa đến 100 cú nhấp chuột với chi phí 5 xu cho một cú nhấp chuột. Nếu hiện tại bạn vẫn còn có thể thu được kết quả như vậy, bằng mọi cách hãy sử dụng nó, nhưng đáng tiếc là những ngày như thế đã trôi qua từ lâu đối với hầu hết các sản phẩm. Cuộc cạnh tranh từ khóa giờ đây đã trở nên khốc liệt đến độ bạn cần phải hoặc là chi nhiều tiền hơn, hoặc là khôn ngoan hơn đối thủ cạnh tranh. Cả hai hoạt động này đều phù hợp hơn với khung thời gian sau mốc điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường khi trọng tâm của bạn đã chuyển sang tối ưu hóa thay vì học hỏi.

Inbound thay vì outbound

Các kênh inbound sử dụng "thông điệp kéo" để khách hàng tự tìm tới bạn, trong khi các kênh outbound lại dựa trên "thông điệp đẩy" để tiếp cận khách hàng.

Ví dụ về các kênh inbound:

- Blogs
- SEO
- Sách điện tử (eBook)
- Sổ tay hướng dẫn chính sách
- Hội thảo web

Ví dụ về các kênh outbound:

- SEM
- Quảng cáo báo in/truyền hình
- Hội chợ thương mại

- Cuộc gọi ngẫu nhiên

Khi bạn chưa có một đề xuất giá trị đã được kiểm chứng, thật khó lý giải cho khoản đầu tư ngân sách marketing hoặc bỏ công sức cho thông điệp outbound. Tìm cách "xuất hiện trên techcrunch" hay tìm kiếm các hình thức PR khác lúc này sẽ là một dạng phí phạm. Có thể bây giờ là thời điểm cần bắt đầu xây dựng các con đường thâm nhập cho phép bạn tiếp cận những người có ảnh hưởng, nhưng bạn vẫn chưa sẵn sàng để "được bàn đến".

Phỏng vấn là một kênh outbound ngoại lệ. Như chúng ta sẽ thấy ở hai phần tiếp theo, lợi ích học hỏi từ một cuộc phỏng vấn vượt xa chi phí tiến hành phỏng vấn.

Trực tiếp thay vì tự động

Là một kênh có khả năng mở rộng quy mô, bán hàng trực tiếp chỉ phù hợp với các hoạt động kinh doanh, trong đó giá trị vòng đời tổng hợp của khách hàng vượt xa tổng lương thưởng, đãi ngộ cho nhân viên bán hàng trực tiếp, chẳng hạn như trong trường hợp của một số sản phẩm doanh nghiệp và B2B nhất định.

Tuy nhiên, xét tư cách là một kênh để học hỏi, bán hàng trực tiếp là một trong những hình thức hiệu quả nhất, bởi vì với kênh này, bạn có thể tương tác trực tiếp với khách hàng.

Bán thủ công trước rồi tự động sau.

Trực tiếp thay vì gián tiếp

Các dự án khởi nghiệp thường phí phạm công sức ở một điểm khác, đó là cố gắng thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược quá sớm. Mục đích là hợp tác với một công ty lớn hơn để tận dụng các kênh cũng như uy tín của công ty này. Vấn đề là ở chỗ nếu bạn chưa có một sản phẩm đã qua kiểm chứng, bạn sẽ không nhận được sự chú ý từ các đại diện bán hàng của công ty lớn hơn để cách này phát huy hiệu quả. Hãy tưởng tượng bạn là nhân viên bán hàng của một công ty lớn. Nếu được lựa chọn bán những gì bạn biết với việc bán một sản phẩm chưa qua kiểm chứng để đảm bảo định mức cho mình, bạn sẽ chọn cái nào?

Nguyên tắc tương tự cũng đúng với việc thuê nhân viên bán hàng từ bên ngoài. Mặc dù nhiều khả năng một người bán hàng sẽ triển khai kế hoạch bán hàng tốt hơn bạn, song cô ta không phải là người có thể tạo ra kế hoạch đó.

Bạn phải tự bán sản phẩm của mình trước tiên, trước khi để người khác làm việc đó.

Duy trì/giữ chân trước khi xin giới thiệu

Nhiều dự án khởi nghiệp bị ám ảnh với việc lồng ghép tính lây lan cũng như các chương trình giới thiệu/liên kết vào sản phẩm của họ ngay từ ngày đầu. Mặc dù các chương trình có sức lây lan có thể rất hiệu quả trong việc truyền thông về sản phẩm, song trước tiên bạn cần phải có một sản phẩm đáng để lan truyền.

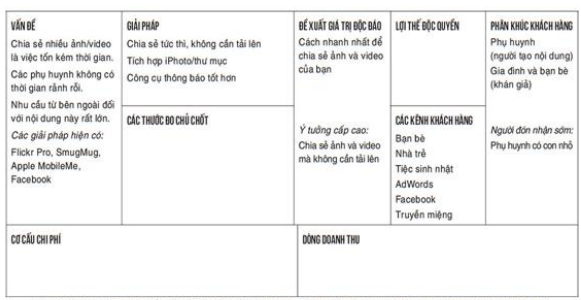
Hãy xây dựng một sản phẩm ấn tượng.

— Seth Godin, Purple Cow (Con bò tía)

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Các kênh khách hàng

Tôi dự định sẽ bắt đầu tiến hành phỏng vấn với một vài kênh outbound (bạn bè và các vị phụ huynh khác tại nhà trẻ), và liệt kê một số kênh có khả năng mở rộng cho sau này (xem Hình 3-5).


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh
(người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè
(khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-5. *CloudFire: Các kênh khách hàng*

Các dòng doanh thu và cơ cấu chi phí

Hai ô dưới cùng, có nhãn là "Dòng doanh thu" và "Cơ cấu chi phí", được sử dụng để mô hình hóa khả năng tồn tại của hoạt động kinh doanh. Thay vì suy nghĩ dưới dạng các dự báo ba năm hoặc năm năm, hãy áp dụng lối tiếp cận thực tế hơn.

Trước hết, hãy mô hình hóa đường băng mà bạn cần để xác định, xây dựng và ra mắt sản phẩm MVP. Sau đó, sửa đổi khi bạn đến được điểm đó.

Các dòng doanh thu

Nhiều dự án khởi nghiệp chọn trì hoãn "vấn đề định giá" vì họ không nghĩ sản phẩm của mình đã sẵn sàng. Có một câu mà tôi nghe nhiều: Sản phẩm MVP thực chất ít ỏi đến đáng xấu hổ. Làm sao ta có thể tính phí cho nó?

Trước hết, sản phẩm MVP không đồng nghĩa với một sản phẩm dang dở hay nhiều lỗi. Sản phẩm MVP của bạn không những cần giải quyết những vấn đề hàng đầu mà khách hàng xác định là quan trọng với họ, mà còn cần giải quyết những vấn đề xứng đáng giải quyết. Theo định nghĩa đó, bạn nên có kế hoạch cung cấp đủ giá trị để chứng tỏ việc tính phí là hợp lý.

Tuy nhiên, còn có một lập luận khác cũng thường xuyên được đưa ra để bao biện cho việc trì hoãn định giá: nhằm thúc đẩy hoạt động học tập ban đầu. Lý lẽ này cho rằng định giá tạo ra trở ngại không cần thiết mà ta nên tránh lúc đầu.

Khi tung ra một sản phẩm mới, chúng ta thường có lối suy nghĩ làm sao giảm trở ngại đăng ký. Chúng ta muốn tạo điều kiện thuận lợi tối đa để khách hàng đồng ý và sẵn lòng thử sản phẩm, hy vọng rằng giá trị mà chúng ta cung cấp theo thời gian sẽ mang lại cho chúng ta mối làm ăn với khách hàng.

Lối tiếp cận này không chỉ trì hoãn việc kiểm chứng một trong những thành phần rủi ro nhất trong mô hình (bởi quá dễ dàng để người dùng đồng ý), mà việc thiếu một "cam kết" mạnh mẽ từ khách hàng cũng có thể cản trở hoạt động học tập tối ưu.

Ngoài ra, bạn không cần nhiều người dùng thì mới có thể củng cố hoạt động học tập – bạn chỉ cần một số khách hàng tốt mà thôi.

Tôi tin rằng nếu bạn có ý định tính phí sản phẩm, bạn nên tính phí ngay từ ngày đầu tiên.

Lưu ý

Một ngoại lệ hợp lý đó là khi bạn cung cấp một đề xuất giá trị được xây dựng theo thời gian – như tài khoản có trả phí trên LinkedIn chẳng hạn.

Lý do như sau:

Giá bán là một phần của sản phẩm

Giả sử tôi đặt hai chai nước trước mặt bạn và nói với bạn rằng một chai có giá 50 xu và chai còn lại có giá 2 đô-la. Mặc dù thực tế là nếu bạn bịt mắt lại và nếm hai chai nước (sản phẩm tương tự nhau), bạn sẽ không thể phân biệt sự khác biệt giữa chúng, song có thể bạn sẽ có khuynh hướng tin rằng (hoặc ít nhất là băn khoăn) chai nước đắt hơn thì có chất lượng cao hơn.

Ở đây, giá có sức mạnh thay đổi cảm nhận của bạn về sản phẩm.

Giá bán xác định khách hàng

Thú vị hơn là thực tế rằng thứ nước đóng chai mà bạn chọn sẽ xác định phân khúc khách hàng mà bạn thuộc về. Từ thị trường hiện tại cho nước đóng chai, chúng ta biết rằng nước đóng chai có thể tồn tại ở cả hai phân khúc giá. Mức phí bạn tính cho biết cách bạn định vị đối tượng khách hàng mà bạn muốn thu hút.

Được trả tiền là dạng kiểm chứng đầu tiên.

Thuyết phục khách hàng trả tiền là một trong những hành động khó khăn nhất mà bạn có thể yêu cầu họ thực hiện, và đây là dạng thức kiểm chứng sản phẩm đầu tiên.

Mặc dù có tính khoa học cao, song định giá vẫn mang tính nghệ thuật hơn là khoa học. Để đọc thêm về chủ đề này, tôi chân thành khuyên bạn nên tìm đọc cuốn sách điện tử miễn phí của Neil Davidson về định giá phần mềm, Don't Just Roll the Dice (tạm dịch: Đừng phó mặc cho con xúc xắc).

Một kỹ thuật thiết lập chiến thuật định giá trong thời gian đầu là định giá so với các giải pháp thay thế hiện có được nêu ở ô Vấn đề. Những giải pháp thay thế này cung cấp các neo giá tham chiếu mà bạn có thể dựa vào đó để đo lường sản phẩm của mình.

(Để tìm hiểu các kỹ thuật cụ thể hơn giúp định giá các sản phẩm phần mềm như một dịch vụ [SaaS], kể cả khi sử dụng hình thức định giá miễn phí, xin đọc "Làm thế nào để định giá một sản phẩm SaaS" trong phần Phụ lục.)

Cơ cấu chi phí

Liệt kê các chi phí hoạt động mà bạn phải chịu trong quá trình đưa sản phẩm ra thị trường. Nếu tính toán các chi phí này quá xa, bạn sẽ khó có thể thu được con số chính xác. Vì vậy, thay vào đó,

hãy tập trung vào hiện tại:

- Bạn sẽ phải chi bao nhiêu để phỏng vấn 30-50 khách hàng?
- Bạn sẽ phải chi bao nhiêu để xây dựng và ra mắt sản phẩm MVP?
- Tỷ lệ chi tiền hiện tại của bạn như thế nào nếu xét dưới dạng chi phí cố định và chi phí biến đổi?

Sử dụng các thông tin đầu vào về dòng doanh thu và cơ cấu chi phí để tính toán điểm hòa vốn và ước tính xem bạn cần bao nhiêu thời gian, tiền bạc và công sức để đến được đích. Kết quả này về sau sẽ được sử dụng để giúp bạn xác định đâu là mô hình mà bạn muốn ưu tiên bắt đầu.

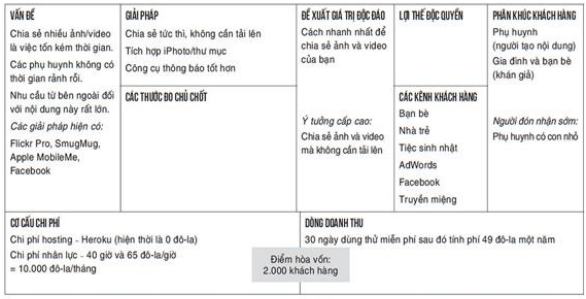
Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Dòng doanh thu và cơ cấu chi phí

Sử dụng các giải pháp thay thế hiện có, có giá từ 24-39 đô-la một năm đối với Flickr và SmugMug, 99 đô-la một năm đối với MobileMe của Apple (một ứng dụng không chỉ phục vụ chia sẻ ảnh và video) làm neo giá, tôi quyết định bắt đầu với mức định giá 49 đô-la/năm.

Sách báo in (và các sản phẩm khác) vẫn là dòng doanh thu của các công ty này, song tôi không chắc có nhiều người vẫn mua sách báo in để việc đầu tư cho nó là xứng đáng (cần kiểm tra giả thiết này). Quan trọng hơn, sách báo in là dòng doanh thu thứ cấp tiềm năng mà ta chỉ có thể hiện thực hóa khi khách hàng cung cấp UVP cốt lõi. Vì lý do này, tôi loại sách báo in ra khỏi cả sản phẩm MVP lẫn mô hình ban đầu (xem Hình 3-6).

Chi phí ban đầu duy nhất để ra mắt sản phẩm MVP là chi phí nhân lực, tôi sẽ liệt kê khoản mục này trong phần tiếp theo.


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ = 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm
Điểm hòa vốn: 2.000 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

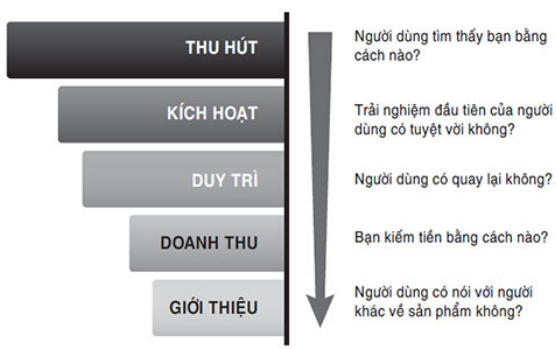
Hình 3-6. *CloudFire: Dòng doanh thu và cơ cấu chi phí*

Các thước đo chủ chốt

Con số chủ chốt cho bạn biết công việc kinh doanh của mình đang hoạt động như thế nào trong thời gian thực, trước khi bạn nhận báo cáo bán hàng.

— Norm Brodsky và Bo Burlingham, The Knack (Túi khôn)

Mỗi hoạt động kinh doanh lại có một vài con số chủ chốt có thể được dùng để đo lường xem nó đang hoạt động tốt ra sao. Những con số này có ý nghĩa then chốt trong việc đo lường cả sự tiến triển lẫn xác định các điểm nóng trong vòng đời khách hàng.


THU HÚT
KÍCH HOẠT
DUY TRÌ
DOANH THU
GIỚI THIỆU
Người dùng tìm thấy bạn bằng cách nào?
Trải nghiệm đầu tiên của người dùng có tuyệt vời không?
Người dùng có quay lại không?
Bạn kiếm tiền bằng cách nào?
Người dùng có nói với người khác về sản phẩm không?

Hình 3-7. *CloudFire: Các thước đo không chính thức*

Mô hình mà tôi sử dụng chủ yếu là Pirate Metrics (các thước đo không chính thức) của Dave McClure,[9] như thể hiện trong Hình 3-7.

Mặc dù các thước đo không chính thức được xây dựng với mục đích là dành cho các công ty phần mềm, song mô hình này có thể áp dụng cho nhiều loại hình kinh doanh khác nhau. Lấy một tiệm hoa và một sản phẩm phần mềm làm ví dụ, chúng ta hãy thử

cùng xem xét từng bước.

Thu hút khách hàng

Thu hút khách hàng mô tả điểm mà tại đó bạn biến một vị khách tình cờ ghé thăm thành một khách hàng triển vọng có hứng thú với sản phẩm.

Trong trường hợp của tiệm hoa, khiến một khách đi ngang tiệm phải dừng lại và ghé vào là một sự kiện thu hút khách hàng.

Trên một trang web sản phẩm, khiến một người làm bất kỳ việc gì khác ngoài việc rời trang web (từ bỏ) là một thước đo thu hút khách hàng. Tôi đặc biệt đo lường sự kiện thu hút là thành công là khi khách truy cập vào trang đăng ký của tôi.

Kích hoạt

Kích hoạt mô tả điểm khi mà một khách hàng hứng thú có trải nghiệm người dùng hài lòng đầu tiên.

Trong trường hợp của tiệm hoa, nếu khi bước vào, khách hàng triển vọng thấy tiệm bài trí lộn xộn, khách hàng sẽ cảm thấy có một sự thiếu kết nối với lời hứa được đưa ra ở mặt tiền cửa tiệm. Đó sẽ không phải là trải nghiệm người dùng đầu tiên dễ chịu.

Trên trang web sản phẩm, một khi khách hàng triển vọng đăng ký, bạn phải chắc chắn là bạn sẽ đưa được khách hàng đến điểm mà anh ta có thể thấy sự kết nối giữa lời hứa bạn đưa ra trên trang đích (UVP) với sản phẩm của bạn.

Duy trì

Duy trì đo lường "mức độ tiếp tục sử dụng" và/hoặc cam kết của khách hàng với sản phẩm.

Vì vậy, trong trường hợp của tiệm hoa, hành động quay trở lại tiệm – và trong trường hợp của trang web sản phẩm, hành động đăng nhập trở lại để sử dụng sản phẩm – sẽ được tính là duy trì khách hàng.

Như chúng ta sẽ thấy trong Phần 4 của cuốn sách này, đây là một trong những thước đo chủ chốt để đo lường điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.

Doanh thu

Doanh thu đo lường sự kiện bạn được trả tiền.

Đó có thể là sự kiện khách hàng mua hoa hoặc đăng ký sử dụng sản phẩm. Những sự kiện này có thể xảy ra trong lần thăm đầu tiên hoặc không.

Giới thiệu

Giới thiệu là một hình thức tiên tiến hơn của kênh thu hút người dùng, khi khách hàng hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của bạn giới thiệu hoặc đưa khách hàng triển vọng vào phễu chuyển đổi.

Trong trường hợp của tiệm hoa, giới thiệu có thể đơn giản là việc khách hàng kể cho một người bạn về tiệm.

Đối với các sản phẩm phần mềm, giới thiệu có thể diễn ra theo một phổ rộng, từ các tính năng chia sẻ xã hội hoặc lây lan ngầm (như chia sẻ với một người bạn), tới các chương trình giới thiệu liên kết hiển nhiên hoặc Net Promoter Score.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Các thước đo chủ chốt

Trong Hình 3-8, tôi lập sơ đồ các hành động người dùng cụ thể tương ứng với từng thước đo chủ chốt đã được thảo luận ở phần trước.

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-8. *CloudFire: Các thước đo chủ chốt*

Lợi thế độc quyền

Đây thường là phần khó điền nhất, vì vậy tôi thường để ô này lại cuối cùng. Đa phần các nhà sáng lập thường liệt kê các lợi thế

cạnh tranh không thật sự là lợi thế cạnh tranh – như đam mê, các đoạn mã hoặc các tính năng.

Có một lợi thế thường được nhắc đến trong các mô hình kinh doanh, đó là lợi thế "người đi trước". Tuy nhiên, có thể dễ dàng thấy rằng là người đi đầu tiên thật ra là một bất lợi, bởi vì hầu hết phần khó khăn của công việc xây nền móng mới (giảm thiểu rủi ro) đều đặt lên vai bạn, chỉ để những kẻ theo sau nhanh chân có thể áp dụng, trừ khi bạn có thể liên tục bứt lên trước họ với một "lợi thế độc quyền" thật sự. Ford, Toyota, Google, Microsoft, Apple, hay Facebook, không một ông lớn nào trong số này là kẻ đi đầu.

Một khía cạnh thú vị (được Jason Cohen nói đến) mà ta cần nhớ là bất kỳ điều gì đáng sao chép sẽ được sao chép, đặc biệt khi bạn bắt đầu cho thấy mô hình kinh doanh ấy là khả thi.

Hãy tưởng tượng kịch bản người đồng sáng lập với bạn đánh cắp mã nguồn của bạn, mở một cửa hàng ở Costa Rica, và bán phá giá. Bạn vẫn giữ được công việc kinh doanh của mình chứ? Nếu Google hay Apple tung ra một sản phẩm cạnh tranh và giảm giá xuống còn 0 đồng thì sao?

Bạn có khả năng xây dựng một công việc kinh doanh thành công bất chấp điều đó, và điều này dẫn Jason Cohen tới việc đưa ra định nghĩa sau:[10]

Lợi thế độc quyền thật sự là thứ không thể dễ dàng sao chép hay mua bán.

— Jason Cohen, blog A Smart Bear

Dưới đây là một số ví dụ về lợi thế độc quyền phù hợp với định nghĩa này:

- Thông tin nội gián
- Chứng nhận thích đáng từ các "chuyên gia"
- Một đội nhóm làm việc lý tưởng
- Thẩm quyền cá nhân
- Hiệu ứng mạng lưới rộng khắp
- Cộng đồng
- Khách hàng hiện tại
- Thứ hạng SEO

Một số lợi thế độc quyền cũng có thể bắt đầu từ những giá trị dần trở thành yếu tố tạo khác biệt theo thời gian.

Ví dụ, Giám đốc Điều hành Zappos, Tony Hsieh, tin tưởng mạnh mẽ vào việc tạo ra niềm vui cho khách hàng và nhân viên của mình. Điều này được thể hiện trong nhiều chính sách của công ty, mà bề ngoài có vẻ không hợp lý song xét từ góc độ kinh doanh, như cho phép các nhân viên chăm sóc khách hàng dành bao nhiêu thời gian tùy ý miễn thời gian đó là cần thiết để làm khách hàng vui lòng, hay như thực hiện chính sách đổi trả 365 ngày, miễn phí vận chuyển hai chiều. Tuy nhiên, những chính sách này lại có vai trò tạo nên sự khác biệt cho thương hiệu Zappos và giúp công ty xây dựng được một cơ sở khách hàng lớn, trung thành, sẵn sàng lên tiếng cũng như đóng vai trò lớn trong thương vụ Amazon mua lại công ty với giá 1,2 tỷ đô-la.

Lúc đầu, bạn có thể để trống ô này, nhưng sự tồn tại của nó là để bạn suy nghĩ xem bạn có thể hoặc sẽ tạo cho bản thân sự khác biệt như thế nào và làm cho khác biệt đó quan trọng ra sao.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Lợi thế độc quyền

Dù CloudFire được xây dựng trên hệ thống p2web vốn có thể mang lại cho chúng tôi lợi thế ban đầu, song bất kỳ điều gì đáng sao chép cuối cùng sẽ bị sao chép. Vì vậy, tôi quyết định xác lập lợi thế độc quyền của mình trên một đặc tính khó nhân bản hơn. Trong trường hợp này, đó là cộng đồng (xem Hình 3-9).

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 3-9. *CloudFire: Lợi thế độc quyền*

Giờ tới lượt của bạn

Ghi lại Kế hoạch A là điều kiện tiên quyết để bắt đầu. Có quá nhiều nhà sáng lập chỉ khư khư ôm lấy các giả thiết trong đầu mình, điều này khiến việc xây dựng và kiểm tra ý tưởng kinh doanh một

cách có hệ thống trở nên khó khăn.

Bạn phải vẽ một đường trên cát.

Bạn có thể tùy ý chọn cách lập Mô hình Tinh gọn.

Bạn có thể:

- Truy cập trang web http://LeanCanvas.com và tạo mô hình trực tuyến trên đó.
- Xây dựng một phiên bản trên PowerPoint hoặc Keynote.
- Phác thảo trên giấy.

Điều quan trọng là bạn cần chia sẻ Mô hình Tinh gọn của bạn với ít nhất là một người nữa sau khi hoàn thành.

PHẦN 3

XÁC ĐỊNH NHỮNG THÀNH PHẦN RỦI RO NHẤT TRONG KẾ HOẠCH CỦA BẠN

Chương 4
Xác định mô hình ưu tiên xuất phát

Giờ thì bạn đã có trong tay một danh sách mô hình khả dĩ, bước tiếp theo là xác định mô hình ưu tiên xuất phát. Nếu không làm vậy, bạn rất dễ rơi vào bẫy tiến bộ nhỏ lẻ, chỉ dẫn đến mắc kẹt sau này.

Xác định nhầm rủi ro cần ưu tiên là một trong những yếu tố hàng đầu góp phần gây ra phí phạm.

Rủi ro là gì?

Trước khi đi tiếp, sẽ hữu ích khi chúng ta cùng nhau xác định rõ tôi muốn nói đến điều gì về rủi ro. Chúng ta biết rằng sự bất định ở các dự án khởi nghiệp thường cao, nhưng sự bất định và rủi ro không phải là một. Có nhiều điều chúng ta không biết chắc nhưng lại không rủi ro.

Douglas Hubbard đã phân biệt rõ hai điều này trong cuốn sách của ông, How to Measure Anything (tạm dịch: Làm thế nào để đo lường mọi sự):

Bất định: Sự bất định, hay không thể chắc chắn hoàn toàn, nói khác đi là có sự tồn tại của nhiều hơn một khả năng.

Rủi ro: Trạng thái bất định, trong đó có một số khả năng bao gồm tổn thất, thảm họa hay hệ quả không mong muốn khác.

Tin tốt lành là Mô hình Tinh gọn tự động nắm bắt những điểm bất định vốn cũng là rủi ro – tổn thất ở đây có thể được lượng hóa trên cả hai góc độ: chi phí cơ hội và chi phí thực tế. Tuy nhiên, các

rủi ro này không như nhau.

Bạn định lượng rủi ro trong mô hình kinh doanh bằng cách tính xác suất của một kết quả cụ thể và xác định tổn thất đi kèm trong trường hợp bạn sai. Đây là một bước quan trọng trong tiến trình ưu tiên những thành phần rủi ro nhất của mô hình kinh doanh và xác định mô hình cần ưu tiên xuất phát.

Chẳng hạn, trong nghiên cứu tình huống "Tôi đã lặp cuốn sách này như thế nào" ở Chương 2, tôi không coi định giá cho cuốn sách là phần nhiều rủi ro. Lý do là tổn thất của việc không có ai mua sách tuy lớn, song xác suất xảy ra sẽ thấp miễn là tôi viết một cuốn sách "hay". Đó là lý do tại sao tôi đã sớm chuyển trọng tâm sang kiểm tra "Mục lục" thay vì giá.

Rủi ro trong một dự án khởi nghiệp có thể chia thành ba loại chính, như được liệt kê ở đây và mô tả trong Hình 4-1.

Rủi ro sản phẩm

Xác định đúng sản phẩm .

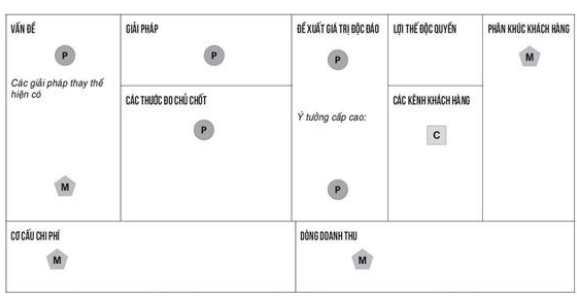
Rủi ro khách hàng

Xây dựng con đường phù hợp để tiếp cận khách hàng.

Rủi ro thị trường

Xây dựng một hệ thống kinh doanh hữu hiệu .

Giải quyết cùng lúc tất cả những rủi ro này có thể là một công việc khó khăn, đó là lý do tại sao bạn cần ưu tiên xử lý chúng dựa trên giai đoạn của sản phẩm và giải quyết một cách có hệ thống.



Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 4-1. *Rủi ro*

Tôi không khuyên bạn sử dụng mô hình thống kê để đo lường rủi

ro trên Mô hình Tinh gọn, nhưng ngay cả hiểu biết cơ bản về việc ước chừng rủi ro tương đối trên mô hình sẽ giúp bạn đi được chặng dài trên con đường tìm điểm ưu tiên xuất phát. Mặc dù thành phần rủi ro nhất trong mô hình của bạn sẽ tùy thuộc vào loại sản phẩm mà bạn đang xây dựng, song tôi thấy một số rủi ro giai đoạn đầu có tính phổ quát hơn và là xuất phát điểm tốt để xếp hạng các mô hình kinh doanh, đây là nội dung chúng ta sẽ bàn đến trong phần tiếp theo.

Xếp hạng mô hình kinh doanh

Đã đến lúc đặt các Mô hình Tinh gọn của bạn cạnh nhau và xác định mô hình ưu tiên xuất phát.

Mục tiêu của bạn là tìm được mô hình có thị trường đủ lớn mà bạn có thể tiếp cận với những khách hàng cần sản phẩm của bạn và xây dựng hoạt động kinh doanh quanh đó.

Dưới đây là trật tự trọng số mà tôi sử dụng (từ cao nhất đến thấp nhất):

1. Mức độ khổ sở của khách hàng (Vấn đề)

Ưu tiên phân khúc khách hàng mà bạn tin rằng sẽ cần sản phẩm của bạn nhất. Mục tiêu là làm sao để ít nhất một trong ba vấn đề hàng đầu của bạn là những thứ phải-có đối với họ.

2. Dễ tiếp cận (Kênh)

Xây dựng con đường tiếp cận khách hàng là phần khó khăn hơn trong quá trình xây dựng một sản phẩm thành công. Nếu bạn có một con đường dễ dàng tiếp cận một phân khúc khách hàng hơn những phân khúc khác, hãy cân nhắc sử dụng nó. Nó không đảm bảo bạn sẽ tìm thấy vấn đề xứng đáng giải quyết hay một mô hình kinh doanh khả dụng, nhưng nó sẽ giúp bạn bước ra ngoài nhanh hơn và tăng tốc quá trình học hỏi.

3. Giá/Biên lợi nhuận tổng (Các dòng doanh thu/Cơ cấu chi phí)

Mức phí bạn có thể tính cho sản phẩm phụ thuộc chủ yếu vào phân khúc khách hàng. Hãy chọn phân khúc khách hàng cho phép bạn tối đa hóa biên lợi nhuận. Bạn càng thu được nhiều tiền bao nhiêu, bạn càng cần ít khách hàng để đạt điểm hòa vốn bấy nhiêu.

4. Quy mô thị trường (Phân khúc khách hàng)

Chọn phân khúc khách hàng đại diện cho một thị trường đủ lớn theo mục tiêu kinh doanh của bạn.

5. Tính khả thi về kỹ thuật (Giải pháp)

Xem lại mục Giải pháp để đảm bảo giải pháp bạn dự định không chỉ khả thi mà còn đại diện cho bộ tính năng tối thiểu sẽ được giới thiệu trước khách hàng.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire:
Xác định điểm cần ưu tiên xuất phát

Hình 4-2 đến 4-5 trình bày những Mô hình Tinh gọn được xếp theo thứ hạng của CloudFire.

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng

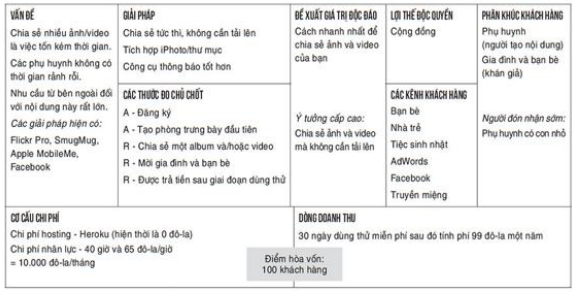
Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 4-2. *CloudFire: Mô hình Tinh gọn cho phân khúc khách hàng là phụ huynh*

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 199 đô-la một năm
Điểm hòa vốn:
600 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 4-3. *CloudFire: Mô hình Tinh gọn cho phân khúc nhiếp ảnh gia*


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 99 đô-la một năm
Điểm hòa vốn:
100 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 4-4. *CloudFire: Mô hình Tinh gọn cho phân khúc người làm video*

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
Mô hình Freemium với mức phí 9 đô-la một tháng cho tùy chọn lưu trữ cao cấp
Điểm hòa vốn:
1.000 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 4-5. CloudFire: *Mô hình Tinh gọn cho người tiêu dùng*

Dù phân khúc người làm video cho biên lợi nhuận tiềm năng cao hơn cả, song nó cũng là mô hình sẽ đặt ra nhiều thách thức nhất vì chúng tôi chưa chứng minh được rằng công nghệ hiện tại của mình có thể xử lý tốt các tập tin lớn (dung lượng tập tin lớn là đặc điểm thường thấy ở các tập tin video). Phân khúc người tiêu dùng có đề xuất giá trị yếu nhất và là mô hình khó sinh lợi. Dựa trên thứ hạng này, tôi quyết định ưu tiên bắt đầu với phân khúc khách hàng là phụ huynh và nhiếp ảnh gia.

Tìm kiếm lời khuyên từ bên ngoài

Một kỹ thuật hữu hiệu khác để đánh giá thêm các rủi ro trong kế hoạch của bạn, đó là đi ra ngoài và kiểm chứng với người khác.

Yêu cầu bắt buộc là bạn phải chia sẻ mô hình của mình với ít nhất một người nữa.

Trước đây, tôi từng chủ động thực hiện các cuộc phỏng vấn khách hàng sau khi ghi lại các mô hình ban đầu, nhưng giờ đây trước hết tôi muốn dành thêm chút ít thời gian xác định các rủi ro cần ưu tiên và lên ý tưởng cho các mô hình thay thế với những người không phải là khách hàng – các cố vấn chẳng hạn.

Lý do chính là để tối đa hóa tốc độ và học hỏi. Khách hàng không thể trực tiếp cung cấp cho ta tất cả các câu trả lời, và do tính lặp và định tính của quá trình học hỏi ban đầu, nên việc kiểm chứng các giả thiết sẽ tốn thời gian. Ngoài ra, còn một khả năng nữa, có thể bạn vẫn đang nhắm mục tiêu vào phân khúc khách hàng quá lớn, quá nhỏ hoặc không phù hợp.

Trong khi đó, những cố vấn "phù hợp" có thể giúp bạn xác định những rủi ro đối với "kế hoạch tổng thể" và giúp bạn điều chỉnh nên thêm và/hoặc loại bỏ một số mô hình.

Tôi sử dụng từ cố vấn ở đây với nghĩa rộng. Một cố vấn ban đầu có thể là một nguyên mẫu khách hàng, một nhà đầu tư tiềm năng hoặc một doanh nhân khởi nghiệp khác có chuyên môn cụ thể, có kiến thức hoặc kinh nghiệm hữu ích cho bạn.

Chẳng hạn, từ sau khi bán công ty gần đây nhất của mình, tôi đã chia sẻ nhiều bài học mà tôi rút ra từ quá trình triển khai CloudFire với một số doanh nhân khởi nghiệp cũng nhắm mục tiêu vào phân khúc khách hàng là các phụ huynh. Tôi đoán lời khuyên và chiến thuật cụ thể của tôi đã cứu họ trong khoảng thời gian 3-4 tháng đầu triển khai, điều này có giá trị lớn, đặc biệt là giai đoạn ban đầu.

Dưới đây là một số hướng dẫn về cách triển khai các cuộc phỏng vấn mô hình kinh doanh:

Tránh dùng bộ 10 slide trình chiếu

Tôi hoàn toàn tránh dùng "bộ 10 slide trình chiếu" truyền thống vì mục đích của cuộc phỏng vấn là học hỏi chứ không phải chào hàng. Hoặc, không dùng slide, mặc dù là cách tự nhiên nhất, đòi hỏi thực hành và có thể không mang lại nhiều hiểu biết thiết thực bởi người nghe sẽ khó ghi nhớ tất cả những gì bạn nói.

Tôi chọn dùng công cụ là một công trình xây dựng từng bước Mô hình Tinh gọn trên iPad (hoặc giấy trắng). Tôi bắt đầu với một khung vẽ trống và giới thiệu đến đâu thì tiết lộ các thành phần của mô hình kinh doanh đến đó.

Dành 20% thời gian để sắp xếp, 80% thời gian để trao đổi, trò chuyện

Lưu đồ xếp chồng cho phép tôi điều chỉnh tốc độ trao đổi và để toàn bộ thông tin trên màn hình. Tôi thường dành từ 3-5 phút giới thiệu hết các thành phần trong mô hình, sau đó tôi im lặng và

lắng nghe.

Tôi nhận thấy việc để mở mô hình cho mọi người xem luôn thúc đẩy phản ứng nào đó vì mọi người có thể hình dung toàn bộ mô hình và họ luôn có ý kiến.

Đặt câu hỏi cụ thể

Tôi đặt ra các câu hỏi sau:

- Họ coi đâu là khía cạnh rủi ro nhất của kế hoạch này?
- Họ đã từng vượt qua những rủi ro tương tự chưa? Bằng cách nào?
- Họ sẽ kiểm tra những rủi ro này như thế nào?
- Tôi nên nói chuyện với những người nào khác nữa?

Cẩn thận với "nghịch lý cố vấn"

Tương tự các cuộc phỏng vấn khách hàng không nhắm đến việc hỏi khách hàng muốn gì, những cuộc phỏng vấn này cũng không nhắm đến việc hỏi các chuyên gia xem ta phải làm gì.

Nghịch lý cố vấn: Hãy thuê các cố vấn để nhận được những lời khuyên hay, nhưng đừng bê nguyên, mà hãy áp dụng linh hoạt lời khuyên đó.

— Venture Hacks

Mấu chốt là không coi phản hồi này như "phán quyết" hay "sự chứng thực", mà thay vào đó là một phương tiện để nhận diện và xác định rủi ro cần ưu tiên.

Nhiệm vụ của bạn vẫn là làm chủ mô hình kinh doanh. Nhưng bởi vì bạn không có tất cả các câu trả lời, nên bạn cần xây dựng dự án khởi nghiệp của mình thông qua một loạt các cuộc trao đổi – với các cố vấn, khách hàng, nhà đầu tư và thậm chí cả đối thủ cạnh tranh.Thành công sẽ mở ra từ những cuộc đối thoại này, và với tư cách một doanh nhân khởi nghiệp, nhiệm vụ của bạn là tổng hợp nó thành một thể nhất quán.

Chiêu mộ những cố vấn có tầm nhìn xa trông rộng

Giống như những người đón nhận sớm cần tham gia giúp đỡ khi bạn bắt được đúng vấn đề, các cố vấn nhìn xa trông rộng sẽ cần tham gia hỗ trợ khi bạn trình ra trước họ những vấn đề thú vị, kích thích các điểm mạnh và đam mê của họ.

Dựa trên câu trả lời và ngôn ngữ cơ thể của các cố vấn, bạn có thể xác định liệu có điểm hòa hợp nào không. Nếu có, hãy cân nhắc đưa họ trở thành một cố vấn chính thức.

Chương 5
Sẵn sàng thử nghiệm

Khi bạn đã có các mô hình và xác định được mức độ ưu tiên của các rủi ro, bạn cần chuẩn bị sẵn sàng để vận hành các thử nghiệm.

Tập hợp một đội Giải pháp/Vấn đề

Trước khi bắt đầu vận hành loạt thử nghiệm đầu tiên, điều quan trọng là bạn phải tập hợp một đội hình phù hợp.

Hãy quên các ban bệ truyền thống

Trong Khởi nghiệp Tinh gọn, các nhãn ban bệ truyền thống như "Thiết kế kỹ thuật," "Kiểm định chất lượng," "Marketing", v.v... có thể ngáng đường và tạo ra xung đột không cần thiết. Thay cho những nhãn này, Eric Ries đã đề nghị tổ chức đội ngũ quanh hai đội, đội Vấn đề và đội Giải pháp.

Đội Vấn đề

Đội Vấn đề tham gia chủ yếu vào các hoạt động "bên ngoài" như phỏng vấn khách hàng, thực hiện các bài kiểm tra tính khả dụng, v.v...

Đội Giải pháp

Đội Giải pháp tham gia chủ yếu vào các hoạt động "nội bộ" như viết mã, kiểm thử, triển khai các đợt ra mắt, v.v...

Tôi nói "chủ yếu" vì những đội này cần có khả năng thực hiện công việc của nhau và có các thành viên chung. Ngoài ra, tương tác với khách hàng là trách nhiệm của tất cả mọi người.

Mặc dù tôi đồng ý với sự phân biệt về mặt logic giữa đội Vấn đề và đội Giải pháp, song ở giai đoạn này của sản phẩm, sẽ có lợi hơn cả khi hai đội hợp thành đội Vấn đề-Giải pháp duy nhất.

Bắt đầu với đội nhỏ nhất có thể, nhưng đừng để nhỏ hơn nữa

Quy mô lý tưởng cho đội Vấn đề/Giải pháp là 2-3 người.

Có nhiều lý lẽ cho thấy bạn nên xây dựng phiên bản Ra mắt 1.0 (sản phẩm khả thi tối thiểu hay MVP) với một đội hình nhỏ:

- Giao tiếp dễ dàng hơn.
- Bạn phải xây dựng ít hơn.
- Bạn có thể duy trì chi phí thấp.

Tôi đã xây dựng CloudFire "nòng cốt" như người sáng lập duy nhất. Thách thức lớn nhất tôi phải đối mặt là cân bằng các hoạt động bên ngoài với các hoạt động nội bộ, đặt ra một bộ quy tắc làm việc để làm được việc này.

Mặc dù bạn có thể tự mình xây dựng sản phẩm, song tôi chân thành khuyên bạn nên phối hợp với ít nhất một người khác nữa, có thể giúp bạn tiến hành các đợt kiểm tra thực tế định kỳ. Lý tưởng nhất khi người này là người đồng sáng lập với bạn, những cố vấn, nhà đầu tư và thậm chí một hội đồng được hợp thành từ những nhà sáng lập các công ty khởi nghiệp khác cũng có thể đảm đương vai trò này.

Quan trọng hơn số lượng thành viên là đảm bảo rằng bạn có những tài năng phù hợp trong đội ngũ để tiến hành lặp thật nhanh.

Ba vai trò phải có: phát triển, thiết kế và marketing

Không phải lúc nào bạn cũng cần ba người này để hoàn thiện đội ngũ của mình. Đôi khi bạn có thể tìm thấy những tài năng này ở hai người, và nhiều khi tất cả những gì bạn cần đều có ở một người. Tôi thường tìm kiếm những người có cấp độ chuyên môn ở cả ba lĩnh vực.

Tôi xác định các vai trò theo hình thức:

Phát triển

Nếu bạn đang xây dựng một sản phẩm, bạn cần người có kỹ năng phát triển sản phẩm thật mạnh trong đội ngũ của mình. Có kinh

nghiệm phát triển là yếu tố then chốt, cùng với đó là chuyên môn trong công nghệ cụ thể mà bạn đang sử dụng.

Thiết kế

Khi nói đến "thiết kế", tôi muốn nói đến cả tính thẩm mỹ và tính khả dụng. Ở các thị trường mới, chức năng có thể được ưu tiên hơn hình thức, nhưng chúng ta đang sống trong một thế giới ngày càng "ý thức về thiết kế", do đó khó có thể bỏ qua yếu tố hình thức. Ngoài ra, một sản phẩm không chỉ là một tập hợp các tính năng mà còn là một tập hợp các luồng người dùng. Đội ngũ của bạn cần một người có thể cung cấp những trải nghiệm phù hợp, khớp với thế giới quan của khách hàng.

Marketing

Marketing chi phối cảm nhận bên ngoài về sản phẩm của bạn, và bạn cần một người có thể đặt mình vào vị thế khách hàng. Các kỹ năng truyền thông và viết bài quảng cáo tốt có vai trò then chốt ở đây, cùng với đó là hiểu biết về các thước đo, cách định giá và định vị.

Cẩn thận khi thuê ngoài công việc của đội Vấn đề/Giải pháp

Tôi thường xuyên gặp những nhóm tìm cách thuê ngoài ít nhất là một trong ba lĩnh vực trên, đây thường là ý tưởng tồi. Mặc dù bạn có thể thuê ngoài công việc xây dựng nguyên mẫu hoặc bản demo, nhưng hãy cẩn trọng khi đặt bản thân phụ thuộc vào lịch biểu của người khác, vì việc này có thể hạn chế khả năng lặp nhanh lẫn khả năng học hỏi của bạn.

Có một thứ bạn không bao giờ nên thuê ngoài, đó là tìm hiểu khách hàng.

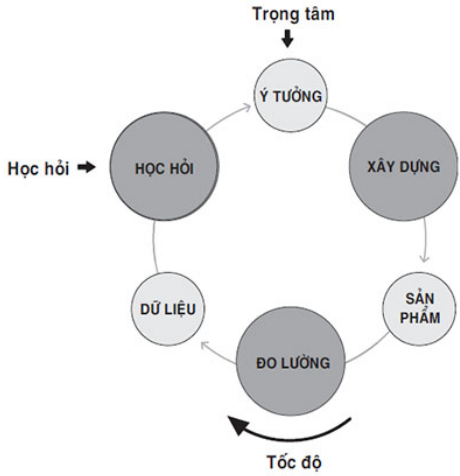
Chạy những thử nghiệm hiệu quả

Trong phần này, tôi sẽ trình bày một vài quy tắc cơ bản giúp bạn xác định và chạy các thử nghiệm hiệu quả.

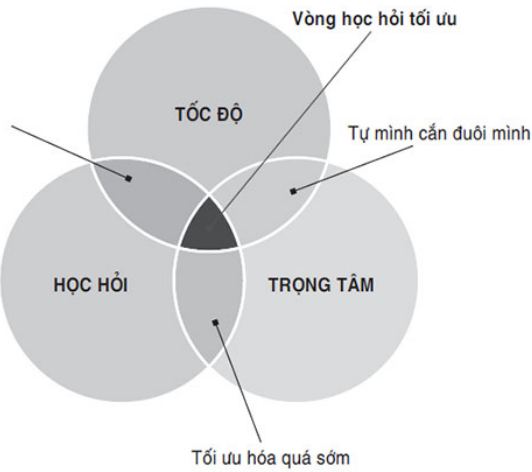
Tối đa hóa tốc độ, hoạt động học hỏi và trọng tâm

Vì mục tiêu của một dự án khởi nghiệp là tìm được một kế hoạch hoạt động hiệu quả trước khi cạn kiệt nguồn lực, nên tốc độ, như được đo lường bằng thời gian diễn ra chu kỳ của vòng lặp Xây dựng – Đo lường – Học hỏi trong Hình 5-1, rất quan trọng. Học hỏi – học hỏi để hiểu khách hàng – có vai trò quan trọng. Nhưng trọng

tâm lại không nhận được sự chú ý tương xứng.



Hình 5-1. *Tốc độ, học hỏi và trọng tâm*



Hình 5-2. *Tối đa hóa tốc độ, học hỏi và trọng tâm*

Bạn cần cả ba yếu tố – tốc độ, học hỏi và trọng tâm – để vận hành một thử nghiệm tối ưu. Hãy xem điều gì sẽ xảy ra khi bạn không có cả ba (xem Hình 5-2).

Tốc độ và trọng tâm

Khi bạn đi nhanh và tập trung nhưng không học hỏi, hình ảnh hiện ra sẽ là một con chó tự cắn đuôi mình. Bạn bỏ nhiều công sức, nhưng chỉ đơn giản là đang quay vòng.

Học hỏi và trọng tâm

Khi bạn tập trung vào đúng việc cần tập trung và học hỏi từ đó, nhưng lại không di chuyển đủ nhanh, bạn có nguy cơ bị cạn kiệt tài nguyên hoặc bị đối thủ cạnh tranh vượt qua.

Tốc độ và học hỏi

Cuối cùng, khi bạn đi nhanh và học hỏi nhưng không tập trung, bạn có thể rơi vào cái bẫy tối ưu hóa sớm. Một số ví dụ về tối ưu hóa sớm là nâng cấp máy chủ khi bạn không có khách hàng và tối ưu hóa trang đích khi bạn chưa chạy được sản phẩm.

Xác định thước đo hoặc mục tiêu then chốt duy nhất

Một dự án khởi nghiệp chỉ tập trung vào một thước đo. Vì vậy, bạn phải quyết định thước đo đó là gì và tảng lờ mọi thứ khác.

— Noah Kagan

Khi xây dựng một thử nghiệm, hãy tập trung vào bài học then chốt hoặc thước đo chủ chốt mà bạn cần đạt được, tùy thuộc vào loại hình cũng như giai đoạn của sản phẩm. Mặc dù có thể cùng lúc xử lý nhiều thước đo và mục tiêu, song tôi nhận thấy sẽ hiệu quả hơn cả khi tập trung vào một mục tiêu duy nhất.

Học hỏi từ những việc nhỏ nhất

Cái tốt nhất thường là kẻ thù của cái tốt.

— Voltaire

Hãy tự thách thức bản thân tìm ra việc đơn giản nhất để thử nghiệm một giả thiết. Đây là một kỹ năng chưa được đánh giá đúng mức. Một khi bạn thực sự hiểu phần rủi ro nhất trong sản phẩm của mình, bạn sẽ có khả năng xây dựng một thứ khác thay vì sản phẩm thử nghiệm.

Bạn không cần viết mã mới có thể kiểm tra một sản phẩm phần mềm (Dropbox)

Khi xây dựng Dropbox ở MIT, Drew Houston đã đăng bản demo dài ba phút giới thiệu sản phẩm trên Hacker News, và bản demo này lan đi nhanh chóng. Trang đích gồm video và đoạn giới thiệu giúp anh thu hút được hàng vạn người đón nhận sớm, tìm được một người đồng sáng lập và được nhận vào YCombinator. Tại thời

điểm đó, Drew dự tính sẽ ra mắt sản phẩm trong vòng chưa đầy ba tháng. Nhưng cuối cùng anh phải mất 18 tháng mới có thể tung Dropbox ra công chúng.

Bạn không cần một nhà hàng mới có thể kiểm tra ý tưởng cho món ăn mới (Austin Food Trailers)

Các xe bán đồ ăn đã trở nên thông dụng và được ưa chuộng ở Austin, Texas, nhưng ban đầu chúng chỉ là một cách thức phải chăng giúp những chủ nhà hàng khởi nghiệp kiểm tra ý tưởng một cách nhanh chóng. Sau khi chứng minh được ý tưởng mới ở quy mô nhỏ, họ thường nhanh chóng chuyển sang một nhà hàng thật. (Franklins BBQ là câu chuyện thành công mới nhất thực hiện được cú chuyển dịch này sau khi được vinh danh là "Quán thịt nướng ngon nhất đất nước" bởi tạp chí Bon Appétit). Nhưng một số nhà hàng vẫn duy trì xe bán đồ ăn. Đó là nơi họ vẫn thử nghiệm các món ăn mới trước khi đưa chúng vào menu của nhà hàng.

Bạn không cần tự động hóa mới có thể kiểm chứng thị trường (Food on the Table)

Manuel Rosso đã có một tầm nhìn lớn hướng đến việc xây dựng một dịch vụ rộng khắp toàn quốc, tạo ra kế hoạch bữa ăn và danh sách mua sắm thực phẩm hằng tuần dựa trên sở thích của người tiêu dùng và những mặt hàng đang được bán giảm giá tại cửa hàng thực phẩm địa phương. Để hiện thực hóa tầm nhìn này, anh cần phải biết địa điểm mọi người thường hay mua hàng, sở thích ăn uống của họ và những mặt hàng đang được giảm giá để đưa vào một cơ sở dữ liệu tạo công thức món ăn, từ đó người tiêu dùng sẽ dựa vào để tạo ra một kế hoạch bữa ăn tùy biến. Thay vì xây dựng một hệ thống tự động tinh vi để làm việc đó, Manuel và phó giám đốc sản phẩm của anh, Steve Sanderson, đã chọn một cửa hàng tạp hóa gần nhà, gần một tiệm cà phê Starbucks, tiến hành nhiều cuộc phỏng vấn với những người mua sắm. Trước nhất, họ bắt đầu với một khách hàng và xây dựng thủ công các kế hoạch tuần để kiểm chứng giả định về những phần rủi ro nhất. Mục tiêu của họ là học hỏi thay vì hiệu suất. Theo thời gian, họ đã thu hút được nhiều khách hàng đăng ký hơn và dần thay thế những phần kém hiệu quả nhất trong giải pháp của họ bằng tính năng tự động "vừa đủ" . Kỹ thuật sử dụng dịch vụ cá nhân hóa cao độ này như một MVP tăng tốc quá trình học hỏi được Eric Ries gọi là "MVP – Chăm sóc khách hàng".

Xây dựng giả thiết có thể kiểm sai

Hầu hết những gì mọi người viết cho mô hình kinh doanh của mình thực ra chưa được kiểm chứng. Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn có gốc khoa học vững chắc, và đòi hỏi bạn phải chuyển đổi các giả định thành những giả thiết có thể kiểm sai.

Một giả thiết có thể kiểm sai là một tuyên bố có thể chứng minh một cách minh nhiên là sai.

Khi bạn bỏ qua bước này, bạn rất dễ rơi vào cái bẫy tích lũy vừa đủ bằng chứng để tự thuyết phục mình rằng giả thiết là chính xác.

Dưới đây là hai câu mô tả một giả thiết kênh:

Quá mơ hồ

Được biết đến là một "chuyên gia" sẽ là động cơ thúc đẩy những người đón nhận sớm.

Cụ thể và có thể kiểm chứng

Một bài đăng trên blog sẽ thúc đẩy 100 lượt đăng ký.

Phát biểu đầu tiên là một giả thiết không thể chứng minh là sai bởi vì kết quả mong đợi của việc thúc đẩy những người đón nhận sớm là không thể đo lường. Cụ thể, không thể xác định rõ cần có bao nhiêu người đón nhận sớm thì mới có thể chứng minh giả thiết này là đúng – 1.100 hay 1.000 – hay "là một chuyên gia" thì cần những gì.

Tuyên bố thứ hai không chỉ đưa ra một kết quả cụ thể và có thể đo lường, mà còn dựa trên một hành động cụ thể và có khả năng lặp, khiến nó có thể kiểm chứng được. Thậm chí nếu bạn không đạt kết quả mong đợi, hành động đơn giản là tuyên bố nó ra cũng rất có giá trị, không chỉ đối với việc kiểm tra thực tế, mà còn để cải thiện phán đoán của bạn.

Công thức để xây dựng một giả thiết có thể kiểm sai như sau:

Giả thiết có thể kiểm sai = [Hành động cụ thể có khả năng lặp] sẽ [Kết quả mong đợi có thể đo lường]

Kiểm chứng định tính và kiểm chứng định lượng

Trước khi bạn tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, địa hình thường có nhiều điểm bất định. Tuy nhiên, là khi đối mặt với nhiều điều bất định, bạn không cần nhiều dữ liệu thì mới học hỏi

được.

Nếu phải đối mặt với nhiều điều bất định, bạn không cần nhiều dữ liệu thì mới giảm đáng kể sự bất định đó. Ngược lại, khi bạn đã nắm chắc nhiều điều, bạn lại cần nhiều dữ liệu để giảm đáng kể sự thiếu chắc chắn.

— Douglas Hubbard

Mục tiêu ban đầu của bạn là để có được một tín hiệu mạnh (tích cực hoặc tiêu cực), và điều này thường không đòi hỏi kích thước mẫu lớn. Bạn có thể thực hiện việc này với chừng 5 cuộc phỏng vấn khách hàng.[11]

Một tín hiệu tiêu cực mạnh cho thấy giả thiết của bạn rất có thể sẽ không hoạt động và cho phép bạn nhanh chóng điều chỉnh hoặc từ bỏ nó. Tuy nhiên, tín hiệu tích cực mạnh không có nghĩa là ý nghĩa thống kê trong giả thiết của bạn sẽ tăng lên; dù vậy, nó quả thật cho phép bạn tiếp tục với giả thiết cho đến khi bạn có thể kiểm chứng lại nó sau đó thông qua dữ liệu định lượng.

Kiểm chứng giả thiết theo cách định tính trước, định lượng sau là nguyên tắc then chốt được áp dụng trong nhiều giai đoạn khác nhau xuyên suốt cuốn sách này.

Đảm bảo bạn có thể truy tương quan của kết quả về lại hành động cụ thể

Một trong những công việc khó khăn hơn là truy tương quan các kết quả đo được với các hành động cụ thể và lặp lại, vì sản phẩm của bạn luôn thay đổi. Khi chạy thử nghiệm định tính (như phỏng vấn), điều quan trọng là bạn phải chạy chúng theo cùng một phương thức cho đến khi các mô hình lặp nhất định nổi lên. Đối với các thử nghiệm định lượng, các kỹ thuật như phân tích đoàn hệ và kiểm tra phân tách sẽ cho phép bạn đạt được điều này. Chúng ta sẽ bàn chi tiết hơn về vấn đề này ở phần sau.

Tạo các bảng điều khiển dễ tiếp cận

Thử nghiệm giả thiết có thể là việc hãi hùng đối với người sáng lập. Điều này là dễ hiểu, vì những người sáng lập các chương trình khởi nghiệp phải đổ mồ hôi nước mắt vào công việc của họ. Họ đặt cược nhiều vào kết quả nỗ lực của bản thân và không thích bị chứng minh là sai.

Tuy nhiên, nếu không có mức độ minh bạch và khách quan nhất

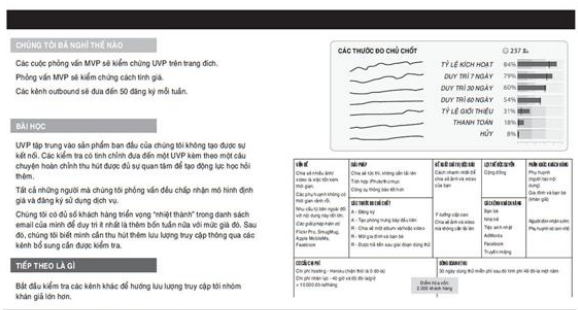
định, dự án khởi nghiệp của bạn sẽ có nguy cơ được vận hành chủ yếu bằng niềm tin. Bạn bắt buộc phải công khai chia sẻ thí nghiệm với đội ngũ của mình.

Một hoạt động kinh doanh nên được vận hành như một bể cá, nơi mà ai cũng có thể thấy điều gì đang xảy ra.

Jack Stack, The Great Game of Business (Kinh doanh - Một cuộc chơi lớn)[12]

Truyền thông các bài học thu được từ sớm và thường xuyên

Các bảng điều khiển cho toàn công ty là công cụ tuyệt vời cho phép phân tích chiến thuật thực tiễn, nhưng điều quan trọng không kém là bạn phải báo cáo lại các mốc học hỏi của bạn ở cấp độ chiến lược.


CHÚNG TÔI ĐÃ NGHĨ THẾ NÀO
Các cuộc phỏng vấn MVP sẽ kiểm chứng UVP trên trang đích.
Phỏng vấn MVP sẽ kiểm chứng cách tính giá.
Các kênh outbound sẽ đưa đến 50 đăng ký mỗi tuần.
BÀI HỌC
UVP tập trung vào sản phẩm ban đầu của chúng tôi không tạo được sự kết nối. Các kiểm tra có tính chính đưa đến một UVP kèm theo một câu chuyện hoàn chỉnh thu hút được đủ sự quan tâm để tạo động lực học hỏi thêm.
Tất cả những người mà chúng tôi phỏng vấn đều chấp nhận mô hình định giá và đăng ký sử dụng dịch vụ.
Chúng tôi có đủ số khách hàng triển vọng "nhiệt thành" trong danh sách email của mình để duy trì ít nhất là thêm bốn tuần nữa với mức giá đó. Sau đó, chúng tôi biết mình cần thu hút thêm lưu lượng truy cập thông qua các kênh bổ sung cần được kiểm tra.
TIẾP THEO LÀ GÌ
Bắt đầu kiểm tra các kênh khác để hướng lưu lượng truy cập tới nhóm khán giả lớn hơn.
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
237 lk
TỶ LỆ KÍCH HOẠT 84%
DUY TRÌ 7 NGÀY 79%
DUY TRÌ 30 NGÀY 60%
DUY TRÌ 60 NGÀY 54%
TỶ LỆ GIỚI THIỆU 31%
THANH TOÁN 18%
HỦY 8%

Báo cáo những bài học kinh nghiệm

CloudFire

Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 5-3. *Bài học kinh nghiệm*

Để làm việc này, bạn có thể định kỳ truyền thông các bài học thu được từ đợt thử nghiệm gần nhất – cụ thể hằng tuần với đội ngũ nội bộ và ít nhất là hằng tháng với các cố vấn và nhà đầu tư bên ngoài. Cách này cho phép bạn dừng lại, suy ngẫm về những phát hiện của mình dưới góc độ đội nhóm, và lập kế hoạch tốt hơn cho các hoạt động tiếp theo (ví dụ, xây dựng các giả thiết để kiểm tra).

Hai bước cuối hình thành nền tảng cho "Kế toán cải tiến" mà Eric mô tả trong cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn của anh. Hình 5-3 thể hiện quá trình tôi thực hiện mô hình Kế toán cải tiến, quá trình này kết hợp hoạt động học hỏi không ngừng với Mô hình Tinh gọn và một bảng chuyển đổi theo đoàn hệ.

Báo cáo mở đầu bằng việc xác định mục tiêu hoặc thước đo chủ chốt ở phần trên cùng.

Ở cột bên trái là tóm tắt những bài học bạn rút ra trong một giai đoạn cụ thể, được chia thành các phần mô tả kỳ vọng (các giả thiết của bạn), tình trạng thực tế (bài học thu được), và hành động tiếp theo (các thử nghiệm trong tương lai).

Quá trình "học hỏi" này được theo dõi ở bên phải, áp dụng cái nhìn chiến thuật vào vòng đời khách hàng (chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về vấn đề này ở phần sau), và cái nhìn chiến lược vào các giả định mô hình kinh doanh.

Truyền thông tiến độ theo cách này cho phép bạn có thể vừa học hỏi vừa liên tục lặp tới một kế hoạch hiệu quả.

Áp dụng siêu mẫu lặp cho các rủi ro

Rủi ro được xử lý thông qua các thử nghiệm. Trước khi đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường có vô số các bài học định tính; dù bạn có thể hạn chế rủi ro, song bạn không bao giờ có thể loại bỏ chúng hoàn toàn qua một cuộc thử nghiệm duy nhất.

Có hai vấn đề thường xảy ra ở quá trình này. Một là đội dự án khởi nghiệp sẽ nản lòng trước những bài học tiêu cực hoặc không mấy liên quan ban đầu, hoặc là chuyển đổi quá sớm hoặc từ bỏ tiến hành thêm thí nghiệm. Vấn đề còn lại thì ngược lại hoàn toàn. Ở đây, các dự án khởi nghiệp quá sức lạc quan từ bài học tích cực ban đầu mà nhiều khả năng sẽ bị mắc kẹt sau đó.

Cột mốc quan trọng đầu tiên của một dự án khởi nghiệp là đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường. Đây không chỉ là cách xây dựng sản phẩm "phù hợp" mà còn là làm sao xây dựng một mô hình kinh doanh có thể mở rộng quy mô vận hành hiệu quả.

Bạn không đủ sức để mù quáng đi theo một quy trình (kể cả quy trình này) hoặc chạy thử nghiệm vu vơ chỉ vì mục đích học hỏi. Thay vào đó, bạn cần phải bắt đầu với một cái đích trong đầu và thận trọng sắp xếp các thí nghiệm thành các "vòng lặp theo từng giai đoạn" để bài học bạn thu được tăng tiến dần.

Hãy tối đa hóa các bài học (về phần rủi ro nhất) trên đơn vị thời gian

Điểm xuất phát là một Mô hình Tinh gọn hoàn chỉnh, trên đó trình bày kế hoạch mà bạn tin rằng sẽ hiệu quả. Sau đó bạn chạy một cách có phương pháp các thí nghiệm theo từng giai đoạn, cho phép bạn xem xét từng mục của mô hình.

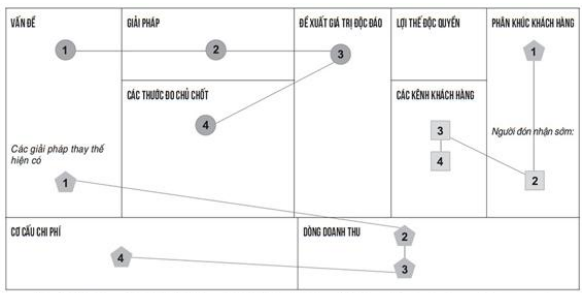
Mô hình kinh doanh của bạn không phải là tấm bia phóng tiêu

Ở phần trước, tôi đã chỉ ra ba rủi ro ban đầu trên Mô hình Tinh gọn, đó là Vấn đề, Kênh khách hàng và Dòng doanh thu.

Mặc dù ba rủi ro ban đầu này đóng vai trò như một chẩn đoán nhanh giúp xác định mô hình cần ưu tiên, nhưng bạn sẽ xử lý chúng một cách có hệ thống theo các giai đoạn như sau (xem Hình 5-4).

Giai đoạn 1: Hiểu vấn đề

Tiến hành các cuộc phỏng vấn khách hàng chính thức hoặc sử dụng các kỹ thuật quan sát khách hàng khác để tìm hiểu xem bạn đã có một vấn đề xứng đáng giải quyết hay chưa. Những đối tượng gặp vấn đề đó, vấn đề hàng đầu là gì, và nó hiện đang được giải quyết như thế nào?


VẤN ĐỀ
GIẢI PHÁP
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Người đón nhận sớm:
Các giải pháp thay thế hiện có
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU
Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.
Rủi ro sản phẩm
Rủi ro khách hàng
Rủi ro thị trường

Hình 5-4. *Loại bỏ rủi ro một cách có hệ thống*

Giai đoạn 2: Xác định giải pháp

Với những hiểu biết được trang bị từ Giai đoạn 1, hãy tìm cách xác định giải pháp, xây dựng bản demo giúp khách hàng hình dung ra giải pháp và kiểm tra giải pháp đó với khách hàng. Giải pháp đó sẽ hoạt động chứ? Ai là người đón nhận sớm? Cách định giá này có hiệu quả không?

Giai đoạn 3: Kiểm chứng định tính

Xây dựng MVP của bạn và sau đó ra mắt giới hạn nhằm vào những người đón nhận sớm. Họ có nhận ra đề xuất giá trị độc đáo (UVP) không? Làm thế nào bạn tìm được đủ người đón nhận sớm để củng cố bài học? Bạn có được trả tiền không?

Giai đoạn 4: Kiểm chứng định lượng

Tung sản phẩm đã điều chỉnh ra trước nhóm khán giả rộng lớn hơn. Bạn đã xây dựng được thứ mà mọi người muốn chưa? Bạn sẽ tiếp cận khách hàng ở quy mô yêu cầu như thế nào? Bạn có một dự án kinh doanh khả thi không?

Chúng ta xem xét chúng dựa trên các rủi ro như sau:

Rủi ro sản phẩm: Có được sản phẩm phù hợp

1. Chắc chắn rằng bạn có một vấn đề xứng đáng giải quyết.

2. Xác định các sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP).

3. Xây dựng và kiểm chứng MVP ở quy mô nhỏ (chứng minh UVP).

4. Sau đó kiểm chứng lại MVP ở quy mô lớn.

Rủi ro khách hàng: Xây dựng con đường tiếp cận khách hàng

1. Xác định đối tượng đang phải khổ sở chịu đựng.

2. Thu hẹp phạm vi gồm những người đón nhận sớm, những người thực sự muốn có ngay sản phẩm của bạn.

3. Bắt đầu với các kênh outbound.

4. Hãy xây dựng/phát triển dần các kênh inbound có khả năng mở rộng – càng sớm càng tốt.

Rủi ro thị trường: Xây dựng một hoạt động kinh doanh khả thi

1. Xác định mức độ cạnh tranh thông qua các phương án hiện tại và chọn một mức giá cho giải pháp của bạn.

2. Kiểm tra giá trước bằng cách đo lường những thông tin khách hàng nói (cam kết bằng lời).

3. Kiểm tra giá qua những hành động khách hàng thực hiện.

4. Tối ưu hóa cơ cấu chi phí để mô hình kinh doanh hoạt động.

Thế còn lợi thế độc quyền thì sao?

Mục duy nhất vẫn chưa được giải quyết là mục Lợi thế độc quyền. Vì bạn chỉ có thể kiểm tra lợi thế độc quyền trong bối cảnh cạnh tranh. Tuy nhiên, nhiều khả năng là bạn sẽ chưa thu hút được nhiều sự cạnh tranh (nếu có), trước khi bạn chứng minh được

điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.

PHẦN 4

KIỂM THỬ KẾ HOẠCH MỘT CÁCH CÓ HỆ THỐNG

Chương 6
Sẵn sàng phỏng vấn khách hàng

Nói chuyện với khách hàng là cách học hỏi nhanh nhất. Chúng ta sẽ sử dụng các cuộc phỏng vấn khách hàng làm công cụ học hỏi[13] trong suốt phần còn lại của cuốn sách này. Chương này trình bày một số cơ sở giúp bạn tiến hành những cuộc phỏng vấn hiệu quả.

Vui lòng không tiến hành khảo sát hay lập các nhóm phỏng vấn trọng tâm

Khi được đề nghị làm công việc nhỏ nhất để học hỏi từ khách hàng, bản năng đầu tiên của nhiều nhà sáng lập là tiến hành một loạt các cuộc khảo sát hoặc lập các nhóm trọng tâm. Mặc dù thực hiện khảo sát và tổ chức các nhóm trọng tâm có vẻ hiệu quả hơn phỏng vấn khách hàng, song bắt đầu từ đó thường là ý tưởng tồi.

Lý do như sau:

Các cuộc khảo sát giả định rằng bạn biết chính xác câu hỏi cần đặt ra.

Thật khó, nếu không muốn nói là không thể, viết nội dung khảo sát đánh trúng tất cả những câu hỏi cần đặt ra, vì bạn vẫn chưa biết phải hỏi những gì. Trong khi đó, khi phỏng vấn khách hàng, bạn có thể đề nghị khách hàng làm rõ và khám phá những lĩnh vực nằm ngoài hiểu biết ban đầu của bạn.

Phỏng vấn khách hàng xoay quanh việc khám phá những vùng bạn không biết rằng mình không biết.

Tệ hơn nữa, khảo sát cũng giả định bạn biết những câu trả lời đúng.

Khi tiến hành khảo sát, bạn không chỉ phải đặt đúng câu hỏi, mà

còn phải cung cấp cho khách hàng những tùy chọn đúng cho câu trả lời. Khi tham gia khảo sát, có bao nhiêu lần câu trả lời chính xác nhất của bạn là "Khác"?

Bài học ban đầu tốt nhất đến từ các câu hỏi " mở " .

Bạn không thể nhìn thấy khách hàng khi tiến hành khảo sát.

Các dấu hiệu ngôn ngữ cơ thể cũng là chỉ báo cho điểm hòa hợp Vấn đề/Giải pháp không kém gì các câu trả lời.

Nhóm trọng tâm đơn thuần là không phù hợp.

Vấn đề với các nhóm trọng tâm là họ nhanh chóng phó mặc cho "tư duy tập thể", điều này không phù hợp đối với hầu hết các sản phẩm.

Khảo sát có lợi ích gì không?

Mặc dù các khảo sát không hỗ trợ tốt quá trình học hỏi ban đầu nhưng chúng có thể là công cụ hiệu quả giúp kiểm chứng những thông tin bạn tìm hiểu được từ các cuộc phỏng vấn khách hàng.

Ở phần trước tôi đã thảo luận về nguyên tắc kiểm chứng hai giai đoạn – định tính trước, định lượng sau . Phỏng vấn khách hàng là một hình thức kiểm chứng định tính, vốn hiệu quả trong việc khám phá những chỉ báo mạnh mẽ có tác dụng củng cố hoặc bác bỏ các giả thiết thông qua một cỡ mẫu " tương đối " nhỏ.

Khi bạn đã kiểm chứng sơ bộ các giả thiết của mình, bạn có thể sử dụng các phát hiện để xây dựng nội dung khảo sát và kiểm chứng định lượng các phát hiện ấy. Mục tiêu lúc này không còn là học hỏi nữa, mà là chứng minh khả năng mở rộng (hoặc ý nghĩa thống kê) của các kết quả.

Nhưng trò chuyện với mọi người thì khó

Khẩu hiệu xung trận của đội phát triển khách hàng " Hãy rời khỏi văn phòng! " , một khẩu hiệu được Steve Bank giương cao, cũng đồng thời là một trong những công việc khó khăn và cơ bản nhất mà ta phải thực hiện.

Mọi người nghĩ rằng trò chuyện với khách hàng là việc dễ dàng đối với tôi, nhưng không phải vậy. (Họ cũng cho rằng tôi sống ở Thung lũng Silicon, điều này cũng không đúng nốt.)

Giống như hầu hết các nhà sáng lập thiên về chuyên môn khác, tôi cũng là một " con nghiện công nghệ " chỉ ngồi một chỗ. Tôi sử dụng các công cụ như e-mail, diễn đàn thảo luận và blog suốt nhiều năm để tránh phải nói chuyện trực tiếp với khách hàng. Khi tôi nói chuyện với khách hàng, những cuộc nói chuyện này hoặc là không mang lại cảm giác hiệu quả hoặc là làm tôi cảm thấy công cốc.

Tôi biết lắng nghe khách hàng là việc quan trọng, nhưng tôi không biết phải làm thế nào.

Tôi đã bắt đầu đi từ sợ tương tác trực tiếp với khách hàng tới việc kết nối điện thoại di động của tôi với một số tổng đài miễn phí. Bước ngoặt quan trọng xảy ra với tôi khi tôi nhận ra: " Cuộc sống quá ngắn ngủi để làm thứ mà không ai (hoặc không đủ người) muốn có. "

Sự kiện này xảy ra khi tôi sớm ngấm kỹ thuật Phát triển Khách hàng và Khởi nghiệp Tinh gọn, tôi bắt đầu tự mình kiểm thử và áp dụng nghiêm ngặt các nguyên tắc này.

Mặc dù Phát triển Khách hàng đưa ra một quan điểm thuyết phục và hợp lý cho thấy ta nên trò chuyện với khách hàng, song lúc đầu, thuyết phục cơ thể lắng nghe theo lý trí luôn là thử thách lớn.

" Nói chuyện với khách hàng " cũng hữu ích không kém gì " Xây dựng thứ mọi người muốn có " . Câu hỏi trọng yếu ở đây là: Bạn muốn nói gì với họ?

Dưới đây là một số chiến thuật giúp bạn vượt qua những trở ngại tâm lý ban đầu:

Xây dựng một khung học hỏi, chứ không phải chào bán.

Trong bài chào bán, vì bạn là người nói chủ yếu, nên khách hàng dễ dàng tỏ vẻ đồng tình với những điều bạn đang nói, hoặc thẳng thừng nói dối bạn.

Khi ta bắt đầu từ bài chào hàng, vấn đề là ở chỗ bài chào hàng khẳng định ta biết sản phẩm nào "phù hợp" với khách hàng (điểm hòa hợp vấn đề/giải pháp).

Trước khi chào hàng giải pháp "phù hợp", bạn phải hiểu vấn đề "xác đáng" của khách hàng.

Trong khung học hỏi, vai trò đảo ngược: bạn thiết lập bối cảnh, rồi sau đó bạn để khách hàng là người nói chính. Bạn không nhất thiết phải biết tất cả các câu trả lời và mọi tương tác với khách hàng (phỏng vấn, hỗ trợ công nghệ, yêu cầu tính năng, v.v...) đều biến thành cơ hội học hỏi. Ngoài ra, mọi người thường sẵn lòng giúp đỡ nếu bạn đặt ra mục đích là tìm kiếm lời khuyên của họ, thay vì cố gắng chào hàng.

Đừng hỏi khách hàng muốn gì. Hãy đo lường những việc họ làm.

Sẽ không ít lần bạn phát hiện ra khách hàng nói dối – thỉnh thoảng vì lịch sự và thỉnh thoảng vì họ thật sự không biết hoặc không đủ quan tâm.[14] Nhiệm vụ của bạn không phải là vạch trần lời nói dối của họ, mà là tìm cách kiểm chứng những điều họ nói qua những việc họ làm, tốt hơn hết là ngay trong thời gian phỏng vấn.

Ví dụ, nếu một khách hàng tuyên bố một vấn đề là thứ phải-giải-quyết, hãy khảo sát sâu hơn. Hãy hỏi xem anh ta hiện đang giải quyết vấn đề như thế nào. Nếu anh ta không làm gì mà vẫn sống ổn, có thể vấn đề không đến nỗi cấp thiết như thế. Tuy nhiên, nếu anh ta đang sử dụng một giải pháp của nhà trồng được hoặc của đối thủ cạnh tranh và anh ta không hài lòng, thì có thể đó là một vấn đề đáng giải quyết.

Một chiến thuật khác là sử dụng những lời kêu gọi hành động mạnh mẽ. Nếu một khách hàng nói rằng anh ta sẽ trả tiền mua sản phẩm của bạn, thay vì chỉ tiếp nhận tuyên bố bằng lời, hãy đề nghị anh ta trả trước hoặc trả một phần và bảo đảm với anh ta rằng tiền sẽ được hoàn lại.

Trong phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm một số chiến thuật khác.

Bám sát kịch bản.

Mặc dù khám phá là một khía cạnh cực kỳ quan trọng khi bạn trò chuyện với khách hàng, song bạn cần gắn cuộc trò chuyện đó quanh những mục tiêu học tập cụ thể. Nếu không, bạn có thể dễ dàng thổi bay rất nhiều thời gian và kết thúc với một lượng thông tin đồ sộ, nhưng không thể làm gì với chúng.

Không giống như chào hàng, việc bạn điều chỉnh câu chuyện sau mỗi cuộc phỏng vấn không giúp ích gì nhiều. Bạn cần đảm bảo sự nhất quán và tính lặp lại để quy trình thể hiện rõ một phương pháp nhất định. Các kịch bản sẽ giúp bạn làm được việc đó.

Tôi sẽ chia sẻ các kịch bản thực tế mà tôi sử dụng cho từng kiểu phỏng vấn trong chương tiếp theo.

Ban đầu hãy bủa lưới thật rộng.

Dù mục tiêu ban đầu của bạn là tập trung vào những thuộc tính giúp xác định những người đón nhận sớm, song không phải tất cả khách hàng triển vọng của bạn sẽ (hoặc nên) là người đón nhận sớm. Tốt hơn là ở giai đoạn này bạn nên bắt đầu với một tập rộng hơn, gồm các khách hàng triển vọng ban đầu (để tránh gặp phải vấn đề đa số cục bộ), và điều chỉnh từ đó. Bạn sẽ có nhiều cơ hội để thu hẹp bộ lọc của mình trong vòng phỏng vấn tiếp theo.

Cứ chiêu mộ thoải mái rồi ghi điểm trên đường cong [học hỏi].

— Steve Krug,Rocket Surgery Made Easy (tạm dịch: Phẫu thuật tên lửa thật dễ dàng)

Ưu tiên phỏng vấn trực tiếp.

Ở phần trước, tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của khả năng tiếp xúc trực tiếp với người được phỏng vấn. Ngoài việc tiếp nhận các chỉ dấu từ ngôn ngữ cơ thể, tôi thấy rằng việc gặp gỡ trực tiếp sẽ tạo cảm giác gần gũi mà bạn không thể làm được với các phương tiện ảo. Điều này rất quan trọng trong việc xây dựng quan hệ khách hàng.

Bắt đầu từ những người phù hợp với hồ sơ khách hàng.

Hãy bắt đầu từ những người phù hợp với hồ sơ khách hàng mục tiêu của bạn. Sau đó sử dụng họ để tiếp cận thêm 2-3 cấp độ nữa, và tìm thêm người để phỏng vấn từ đó. Cách này không chỉ giúp bạn thực hành và thoải mái triển khai kịch bản phỏng vấn của mình, mà đó còn là một cách hiệu quả để có được những lời giới thiệu nhiệt thành tới các khách hàng tiềm năng khác.

Đưa thêm người cùng đi phỏng vấn với bạn.

Sẽ rất hữu ích nếu có thêm một người ngồi cùng bạn trong quá trình phỏng vấn để đảm bảo không có gì bị bỏ sót. Quan trọng hơn, nó giúp bạn giữ được mục tiêu học hỏi của mình.[15]

Tôi đã tiến hành cuộc phỏng vấn vấn đề đầu tiên cho CloudFire cùng vợ mình. Tôi cũng đã đề nghị cô ấy đi cùng tôi trong các cuộc phỏng vấn tiếp theo, điều này không chỉ giúp tôi kết nối tốt hơn với các bà mẹ khác, mà còn giúp tôi liên tục kiểm tra thực tế trên

suốt hành trình.

Chọn một địa điểm trung lập.

Tôi thích tiến hành cuộc phỏng vấn đầu tiên trong một quán cà phê để bầu không khí thêm thoải mái. Phỏng vấn tại văn phòng của khách hàng triển vọng khiến cuộc phỏng vấn có cảm giác "như công việc", giống như một cuộc chào hàng hơn – và điều đó không nên. Tuy nhiên, tôi sẽ đồng ý gặp khách hàng triển vọng ở bất kỳ địa điểm nào mà họ chọn.

Đề nghị đủ thời gian cho cuộc phỏng vấn.

Các cuộc phỏng vấn của tôi thường kéo dài khoảng 20-30 phút mà không gây cảm giác vội vã. Hãy đảm bảo rằng bạn xác lập kỳ vọng thời gian hợp lý từ trước và tôn trọng thời gian của người được phỏng vấn.

Đừng trả tiền cho khách hàng triển vọng hay có bất kỳ một kiểu đãi ngộ nào.

Không giống như khi kiểm tra tính khả dụng, khi mà người tham gia sẽ nhận được ưu đãi ở mức chấp nhận được, ở đây mục tiêu của bạn là tìm những khách hàng sẽ trả tiền cho bạn, chứ không phải ngược lại.

Tránh ghi âm/ghi hình người tham gia phỏng vấn.

Tôi đã thử ghi âm những người tham gia phỏng vấn ở giai đoạn đầu (với sự cho phép của họ), nhưng tôi nhận thấy việc này làm cho mọi người để ý đến bản thân hơn – một ví dụ khác về định kiến của người quan sát. Điều này, cùng với thực tế là tôi chưa bao giờ thực sự nghe lại cuộc phỏng vấn, khiến nó không phải là công cụ để bắt đầu đối với tôi. Trải nghiệm của bạn có thể khác.

Ghi lại kết quả ngay sau cuộc phỏng vấn.

Theo tôi, bạn nên dành 5 phút ngay sau cuộc phỏng vấn để ghi lại các kết quả khi suy nghĩ của bạn vẫn còn tươi mới. Sau đó, hãy trình bày vắn tắt các kết quả này với người khác.

Chuẩn bị phỏng vấn từ 30-60 người.

Theo quy tắc ngón tay cái, hãy chuẩn bị tinh thần phỏng vấn từ 30-60 người trong khoảng thời gian từ 4-6 tuần, tức là mỗi ngày bạn sẽ cần nói chuyện với khoảng 2-3 khách hàng, với một chút

thời gian được thiết lập cho hoạt động lặp.

Con số thực sự có thể thay đổi tùy theo cường độ tín hiệu mà bạn nhận được, con đường cụ thể mà bạn sử dụng để tiếp cận khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn. Bạn sẽ biết bạn hoàn tất khi bạn không còn thu được bài học mới mẻ nào từ cuộc phỏng vấn nữa. Nói cách khác, khi bạn có thể dự đoán chính xác phản hồi của khách hàng trước những câu hỏi định tính của bạn, giai đoạn phỏng vấn đã xong.

Cân nhắc thuê ngoài tiến trình phỏng vấn.

Chờ đợi là nguồn gây phí phạm lớn nhất trong suốt thời gian này – bạn chờ đợi phản hồi của mọi người, điều phối công việc theo lịch biểu của họ, đu mình giữa các múi giờ, v.v... Nếu chuẩn bị từ trước, bạn có thể ủy nhiệm thành công nhiệm vụ này cho một người khác (như một trợ lý ảo chẳng hạn).

Tôi đã thực hiện giai đoạn phỏng vấn suôn sẻ bằng cách sau đây:

- Tôi viết tất cả các e-mail xin được phỏng vấn.
- Tôi để trống lịch buổi chiều nhằm dễ dàng sắp xếp lịch phỏng vấn vào thời gian này.
- Tôi sao chép lại tất cả các e-mail để tôi có thể can thiệp khi cần thiết.

Tìm kiếm khách hàng triển vọng

Bạn nên ưu tiên tìm kiếm khách hàng tiềm năng thông qua một kênh mà bạn sẽ sử dụng để thu hút khách hàng tương lai.

Dưới đây là danh sách các kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng để tìm và chiêu mộ người tham gia phỏng vấn:

Hãy bắt đầu từ những mối liên lạc cấp một của bạn.

Điểm đầu tiên mà bạn có thể dùng để xuất phát là những mối liên hệ trực tiếp đáp ứng được các yếu tố nhân khẩu học mà bạn đặt ra cho khách hàng tiềm năng của mình. Một số người thận trọng cho rằng các phản hồi nhận được từ những mối liên hệ thân thiết có thể sẽ mang định kiến. Tôi thì cho rằng nói chuyện với bất kỳ ai cũng tốt hơn là không nói chuyện với ai cả.

Đề nghị họ giới thiệu người mới.

Bước tiếp theo là đề nghị các mối liên hệ cấp một của bạn giới

thiệu tới những người đáp ứng các yêu cầu nhân khẩu học mà bạn đặt ra cho khách hàng của mình. Bạn có thể thực hiện một ý tưởng hay là gửi kèm mẫu thông điệp để đầu mối của bạn có thể cắt dán và gửi đi mà không tốn nhiều thời gian. Dưới đây là ví dụ về một mẫu thông điệp như thế:

Chào [tên người bạn],

Hy vọng mọi chuyện đều ổn với anh/chị... Tôi có một chuyện nhỏ muốn nhờ anh/chị giúp.

Tôi mới có một ý tưởng sản phẩm và tôi đang tìm cách kiểm chứng lại với các nhiếp ảnh gia chụp ảnh đám cưới. Mục tiêu của tôi là trò chuyện với các nhiếp ảnh gia địa phương để hiểu rõ hơn về giới của họ và đánh giá liệu việc theo đuổi sản phẩm này có đáng hay không.

Tôi sẽ vô cùng cảm kích nếu anh/chị có thể gửi thông điệp này cho những ai mà anh/chị biết là phù hợp với mục tiêu này.

(Anh/chị có thể thay đổi nội dung một chút nếu thích.)

Xin chào,

Chúng tôi là một công ty phần mềm có trụ sở tại Austin, hiện chúng tôi đang phát triển một dịch vụ mới giúp đơn giản hóa cách các nhiếp ảnh gia trình bày và bán sản phẩm trên mạng. Cụ thể, chúng tôi đang xây dựng những công cụ nhanh hơn và tốt hơn giúp in ảnh, lưu trữ và bán trực tuyến.

Tôi rất mong bạn dành 30 phút giúp chúng tôi hiểu luồng công việc hiện nay của bạn. Tôi không bán gì, mà chỉ đang mong nhận được lời khuyên.

Xin cảm ơn.

Ash

Sử dụng chiêu bài người địa phương.

Mọi người thường sẵn lòng gặp gỡ nếu họ tìm được điểm chung với bạn. E-mail trên nhấn mạnh "Austin" ở phần nội dung chính, và cách này khá hiệu quả trong việc thiết lập cuộc gặp gỡ với các nhiếp ảnh gia địa phương.

Tạo danh sách e-mail từ trang giới thiệu.

Nếu trang web là một kênh khả thi cho sản phẩm của bạn, thiết lập một trang giới thiệu từ sớm là một cách hay để tìm người tham gia phỏng vấn. Xem Phụ lục để biết các bước chi tiết khi tạo một trang giới thiệu.

Dù có thể bạn không biết liệu những người từ trang giới thiệu có đáp ứng được các yêu cầu nhân khẩu học mà bạn đặt ra cho khách hàng mục tiêu của mình không, song họ quả thật đại diện cho những người được tiếp động lực đủ mạnh để hành động trên đề xuất giá trị độc đáo (UVP) của bạn. Hãy tiếp cận họ và hỏi xem họ có sẵn sàng dành 20-30 phút trò chuyện với bạn không.

Có "quà" tặng lại người tham gia phỏng vấn.

Biến cuộc phỏng vấn thành một "cuộc phỏng vấn thực sự" và đổi lại bằng một bài viết, bài đăng hoặc video trên blog.

Sử dụng các kỹ thuật như gọi điện ngẫu nhiên, e-mail và LinkedIn.

Bí quyết để có được một khách hàng triển vọng (dù ngẫu nhiên hay hữu ý) đồng ý tham gia phỏng vấn là "nắm bắt được vấn đề của họ". Bạn có thể sẽ không làm được việc này khi ra về, đó là lý do tại sao tôi thường dựa vào các kỹ thuật khác trong danh sách để thực hiện một số cuộc phỏng vấn trước tiên.

Đòn phủ đầu và những lý lẽ phản đối khác (hay tại sao tôi không cần phỏng vấn khách hàng)

Xin cho tôi giải quyết một số lý lẽ phản đối phổ biến nhằm vào ý tưởng phỏng vấn khách hàng:

"Khách hàng không biết họ muốn gì."

Nhiệm vụ của bạn không phải là đề nghị khách hàng đưa ra một danh sách các tính năng họ muốn có. Thay vào đó, nhiệm vụ của bạn là tìm hiểu vấn đề của họ và giải quyết chúng bằng một giải pháp hấp dẫn.

"Chỉ nói chuyện với 20 người thôi thì không có ý nghĩa về mặt thống kê."

Khởi nghiệp tức là cho ra đời một điều mới mẻ và táo bạo. Lúc đầu, thách thức lớn nhất mà bạn gặp phải sẽ là làm sao để được

mọi người chú ý.

Nếu có 10 người mà cả 10 nói rằng họ không muốn dùng sản phẩm của bạn, thì khi đó thông tin khá có ý nghĩa.

— Eric Ries

Khi bạn có thể làm cho 10 người nói có, bạn ở vị thế tốt hơn nhiều.

"Tôi chỉ dựa vào các thước đo định lượng."

Một chiến thuật thường được sử dụng khác là khoanh tay ngồi im và chỉ dựa vào các thước đo định lượng. Ban đầu, bạn có thể sẽ không có hoặc không thể mua đủ lượng truy cập. Nhưng quan trọng hơn, số liệu chỉ có thể cho bạn biết khách truy cập thực hiện (hay không thực hiện) hành động gì; chúng không thể nói cho bạn biết tại sao hành động đó lại xảy ra. Có phải họ bỏ trang web của bạn vì bài viết dở tệ, đồ họa xấu, giá cả không phù hợp hay vì điều gì đó khác? Bạn có thể thử đủ các kết hợp khác nhau, hoặc bạn có thể hỏi thẳng khách hàng.

"Tôi là khách hàng của chính mình, vì vậy tôi không cần nói chuyện với bất cứ ai khác."

Đội 37signals chủ trương xây dựng các sản phẩm cho chính mình (gãi chỗ ngứa của chính mình) là cách tốt nhất để xây dựng một sản phẩm thành công. Mặc dù đây là một lợi thế vì bạn bắt đầu với một vấn đề mà bạn có kinh nghiệm trực tiếp, song nó không phải là lý do để không giao tiếp với khách hàng. Trước hết, bạn có thực sự khách quan về vấn đề và giá cả không?

Mặc dù bạn có thể có chung vấn đề với khách hàng tiềm năng của mình, song việc bạn đồng thời là một doanh nhân khởi nghiệp đã tự động khiến bạn không còn đủ tư cách là khách hàng nữa. Ngay cả khi nghĩ rằng bạn đang xây dựng sản phẩm cho các doanh nhân khởi nghiệp khác, những người chia sẻ thế giới quan với bạn, bạn vẫn phải kiểm tra điều đó.

"Gãi chỗ ngứa của chính mình" là một cách hay để bắt đầu, nhưng bạn vẫn cần kiểm chứng xem vấn đề xứng đáng giải quyết không bằng cách nói chuyện với người khác.

"Bạn tôi nghĩ đây là một ý tưởng hay."

Trước tiên, tôi ủng hộ việc nói chuyện với ai đó, nhưng có thể bạn không thu được bài học khách quan từ đó. Gia đình và bạn bè của

bạn có thể vẽ ra một bức tranh màu hồng hay không tùy thuộc vào cảm nhận của họ về kinh doanh khởi nghiệp như một nghề nghiệp. Thay vào đó, bạn hãy sử dụng bạn bè của bạn để thực hành kịch bản mà bạn viết ra và tìm thêm người phỏng vấn cách mình vài cấp.

"Tại sao phải dành hàng tuần nói chuyện với khách hàng khi tôi có thể xây dựng thứ gì đó xong ngay trong cuối tuần?"

"Ra mắt sớm, ra mắt thường xuyên" là một câu thần chú mà các nhà phát triển phần mềm đã nắm lấy từ vài năm trước như một phương tiện để có được phản hồi nhanh hơn, nhưng bỏ thời gian để xây dựng một bản ra mắt "nho nhỏ" cũng có thể là sự phí phạm thời gian.

Thứ nhất, những bản phát hành "nhỏ" hầu như không bao giờ đủ "nhỏ". Nhưng quan trọng hơn, bạn không cần phải hoàn thành một giải pháp thì mới kiểm tra được nó. Vâng, đúng là bạn sẽ cần giúp khách hàng hình dung giải pháp của bạn, nhưng bạn không cần đến khối mã hoặc sản phẩm thực tế cho điều đó – mô hình giả lập, nguyên mẫu, bản phác thảo, video và trang đích có thể phù hợp với dự định này. Bạn phải tự thách thức mình tìm ra giải pháp nhỏ nhất có thể để tăng tốc độ học hỏi.

"Tôi không cần kiểm tra vấn đề, vì nó đã hiển nhiên rồi."

Vấn đề có thể hiển nhiên vì nhiều lý do đôi khi chính đáng:

- Bạn có kiến thức sâu rộng từ trước về lĩnh vực.
- Bạn đang giải quyết những vấn đề mà ai cũng phải công nhận, chẳng hạn như cải thiện doanh thu hoặc tỷ lệ chuyển đổi trên trang đích.
- Bạn đang giải quyết các vấn đề khó nhằn nhưng ai cũng biết đến, chẳng hạn như tìm ra phương pháp chữa bệnh ung thư hoặc chống đói nghèo.

  Trong những trường hợp như vậy, rủi ro lớn hơn có thể không liên quan đến việc kiểm tra vấn đề, mà là hiểu vấn đề – nghĩa là phân khúc khách hàng bị ảnh hưởng nhiều nhất (người đón nhận sớm), họ đang giải quyết những vấn đề này như thế nào (các phương án giải quyết hiện tại) và những gì bạn cung cấp mà lại khác biệt (UVP).

  Ngay cả trong những trường hợp này, tôi vẫn khuyên bạn nên thực hiện một số cuộc phỏng vấn Vấn đề để xác minh hiểu biết của bạn và sau đó chuyển sang các cuộc phỏng vấn

Giải pháp.

“Tôi không thể kiểm tra vấn đề, vì nó mù mờ.”

Bạn có thể đang xây dựng một sản phẩm không nhằm giải quyết vấn đề – ví dụ như trò chơi điện tử, một bộ phim ngắn hoặc một cuốn tiểu thuyết giả tưởng. Tôi cho rằng thậm chí trong những trường hợp này vẫn có những vấn đề tiềm ẩn, dù những vấn đề ấy chịu sự chi phối của đam mê nhiều hơn là của nỗi khổ sở.

Như trong trường hợp trước, tôi đồng ý rằng những điều này không cần phải kiểm tra một cách tường minh. Thay vào đó, trước hết hãy dành thời gian để tìm hiểu đối tượng của bạn (người đón nhận sớm) và sau đó tìm những cách thức nhỏ hơn, nhanh hơn để kiểm tra giải pháp – ví dụ: xây dựng đoạn giới thiệu trò chơi điện tử, bộ phim ngắn hoặc cuốn sách của bạn.

“Mọi người sẽ ăn cắp ý tưởng của tôi.”

Các cuộc phỏng vấn ban đầu (và các trang giới thiệu) cần tập trung hoàn toàn vào vấn đề, bạn cố gắng tìm hiểu vấn đề từ những khách hàng đã gặp phải chúng. Vì vậy, không có gì để ăn cắp ở đây.

Chỉ đến khi thực hiện phỏng vấn Giải pháp, bạn mới bắt đầu tiết lộ giải pháp của bạn. Đến khi đó, bạn đã xác định được những người đón nhận sớm có nhiều khả năng sẽ trả tiền cho giải pháp của bạn, thay vì tự xây dựng chúng.

Điều quan trọng không kém là bạn phải nhớ rằng lợi thế bền vững của bạn đến từ khả năng học hỏi nhanh hơn, tốt hơn đối thủ cạnh tranh hiện tại (và tương lai).

“Mọi người sẽ không mua đồ quảng cáo.”

Khi bạn có thể nắm bắt vấn đề của khách hàng và giúp anh ta hình dung ra giải pháp khả thi, anh ta sẽ mua sản phẩm/dịch vụ của bạn, miễn là bạn loại bỏ các lý lẽ phản đối khác – ví dụ bằng cách cung cấp thời gian dùng thử, tạo điều kiện cho anh ta hủy dịch vụ, v.v...

Về cơ bản, toàn bộ hoạt động bán hàng đều nhằm hạn chế rủi ro.

Với sản phẩm mới nhất của mình, USERcycle, tôi chỉ sử dụng các cuộc phỏng vấn khách hàng, các mô hình HTML và các bản mô phỏng Illustrator để hiểu vấn đề, xác định giải pháp và thu hút

100 khách hàng đăng ký trả tiền trước khi bắt đầu xây dựng sản phẩm MVP. Trong Chương 8, chúng ta sẽ bàn sâu hơn về cách thực hiện việc này.

Chương 7
Phỏng vấn Vấn đề

Bạn cần hiểu thế giới quan của khách hàng trước khi xây dựng giải pháp.

Bạn cần tìm hiểu điều gì

Toàn bộ cuộc phỏng vấn Vấn đề nhằm xác minh các giả thiết của bạn xung quanh cặp "Vấn đề – Phân khúc khách hàng". Trong cuộc phỏng vấn Vấn đề, cụ thể bạn đang tìm cách giải quyết các rủi ro sau:

Rủi ro sản phẩm: Bạn đang giải quyết cái gì? (Vấn đề)

Khách hàng xếp hạng ba vấn đề hàng đầu như thế nào?

Rủi ro thị trường: Đối thủ cạnh tranh là ai? (Các phương án giải quyết hiện có)

Khách hàng hiện đang giải quyết những vấn đề này bằng cách nào?

Rủi ro khách hàng: Ai phải chịu khổ sở? (Phân khúc khách hàng)

Đây có phải là một phân khúc khách hàng khả thi không?

Kiểm tra vấn đề

Mục tiêu đầu tiên của bạn là đo lường cách khách hàng phản ứng với những vấn đề hàng đầu. Có một số cách để làm việc này, đó là đo lường phản ứng của khách hàng đối với trang đích tập trung vào vấn đề,[16] bài đăng trên blog hoặc quảng cáo Google/Facebook.

Mặc dù các chiến thuật này giúp ta nhanh chóng đo lường sức

cộng hưởng vấn đề với khách hàng, nhưng bạn vẫn cần phải lôi kéo khách hàng tích cực hơn để hiểu rõ những vấn đề mà họ phải đối mặt – đặc biệt là họ đã giải quyết các vấn đề ấy chưa, nếu có thì bằng cách nào. Việc này có thể thực hiện thông qua các kỹ thuật quan sát không chính thức như những kỹ thuật được sử dụng trong phương pháp luận "Tư duy Thiết kế" và "Thiết kế hướng người dùng" và/hoặc các kỹ thuật phỏng vấn khách hàng có cấu trúc.

Khi có một ý tưởng sản phẩm mới, tôi thường thích bắt đầu với một số hoặc tất cả các kỹ thuật kiểm tra/quan sát không chính thức ở trên để nhanh chóng đánh giá phản ứng của khách hàng và tiếp nối bằng một kịch bản Phỏng vấn Khách hàng câu hỏi có cấu trúc hơn, như sẽ đề cập ở phần tiếp theo.

Nếu bạn muốn tìm đọc thêm về những kỹ thuật quan sát khách hàng và phỏng vấn này, tôi khuyên bạn nên tìm đọc:

- The Four Steps to Epiphany (tạm dịch: Bốn bước tiến tới đỉnh vinh quang) của Steve Blank (http://cafepress.com/kandsranch)
- Rapid Contextual Design (tạm dịch: Thiết kế bối cảnh nhanh) của Karen Holtzbaltt, Jessamyn Wendell, và Shelley Wood (Morgan Kaufmann)
- Human-Centered Design Toolkit (tạm dịch: Bộ công cụ thiết kế tập trung vào con người) của IDEO (ideo.com)

Nghiên cứu tình huống

Hiểu vấn đề thông qua quan sát

Sau khi ra mắt ấn bản đầu tiên của Vận hành tinh gọn, tôi dành 2 tiếng một tuần tiếp bạn đọc để họ có thể trò chuyện 30 phút miễn phí với tôi, trong những cuộc trò chuyện đó, họ có thể hỏi tôi bất kỳ câu hỏi nào về dự án khởi nghiệp của họ. Mục đích của những cuộc gọi này không phải là đưa ra giải pháp hoặc thậm chí thu nhận phản hồi về cuốn sách (điều này thường làm người gọi không khỏi ngạc nhiên), mà chỉ đơn giản là để hiểu các doanh nhân khởi nghiệp khác tiếp cận sản phẩm của họ như thế nào và họ phải đối mặt với những vấn đề gì. Các cuộc gọi này là công cụ giúp tôi xác định các dạng vấn đề lặp lại thường xuyên, từ đó dẫn đến nhiều bài viết blog hơn, nhiều hội thảo hơn, cuốn sách này và hai sản phẩm: Mô hình Tinh gọn và USERcycle.

Xây dựng giả thiết có thể kiểm sai

Để kết quả phỏng vấn có thể dễ dàng hành động theo, bạn cần phải làm thêm một bước để chuyển đổi các giả thiết từ bức vẽ của bạn thành các giả thiết có thể kiểm sai.

Quá trình này được minh họa bằng một ví dụ.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire

Hình 7-1 là mô hình ban đầu của tôi, trong đó các đầu mục đã qua kiểm tra đều được đánh dấu.

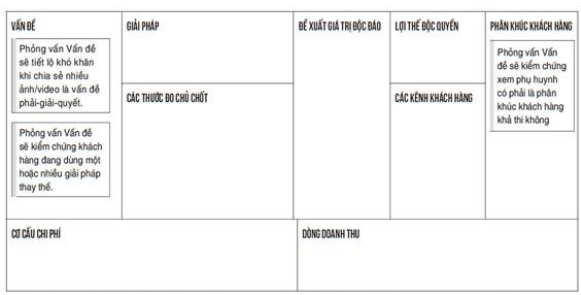
Đối với mỗi đầu mục, tôi áp dụng công thức giả thiết kiểm sai để tạo cơ sở cho các thử nghiệm (xem Hình 7-2).

Giả thiết có thể kiểm sai = [Hành động cụ thể có khả năng lặp] sẽ [Kết quả mong đợi có thể đo lường]

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi. 1
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook 1
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả) 1
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 7-1. *Phỏng vấn Vấn đề cho CloudFire*


VẤN ĐỀ
Phỏng vấn Vấn đề sẽ tiết lộ khó khăn khi chia sẻ nhiều ảnh/video là vấn đề phải-giải-quyết.
Phỏng vấn Vấn đề sẽ kiểm chứng khách hàng đang dùng một hoặc nhiều giải pháp thay thế.
GIẢI PHÁP
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phỏng vấn Vấn đề sẽ kiểm chứng xem phụ huynh có phải là phân khúc khách hàng khả thi không
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

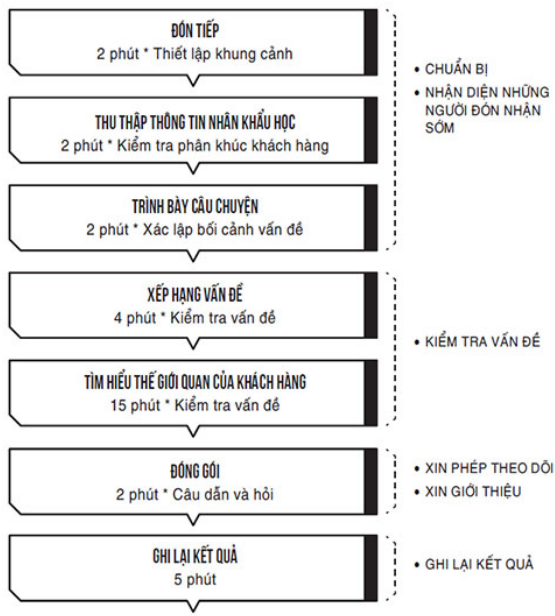
Hình 7-2. *Các thử nghiệm phỏng vấn Vấn đề cho CloudFire*

Lưu ý

Khi bạn thu hút khách hàng, có một thực tế khá phổ biến là bạn sẽ học hỏi được nhiều hơn những gì bạn dự định kiểm tra. Chúng ta sẽ nắm bắt kiến thức bổ sung này (như các bài học) và phản ánh chúng trên mô hình ở cuối vòng lặp.

Tiến hành phỏng vấn Vấn đề

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu một kịch bản phỏng vấn Vấn đề theo cấu trúc được trình bày trong Hình 7-3.


ĐÓN TIẾP
2 phút * Thiết lập khung cảnh
THU THẬP THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC
2 phút * Kiểm tra phân khúc khách hàng
TRÌNH BÀY CÂU CHUYỆN
2 phút * Xác lập bối cảnh vấn đề
XẾP HẠNG VẤN ĐỀ
4 phút * Kiểm tra vấn đề
TÌM HIỂU THẾ GIỚI QUAN CỦA KHÁCH HÀNG
15 phút * Kiểm tra vấn đề
ĐÓNG GÓI
2 phút * Câu dẫn và hỏi
GHI LẠI KẾT QUẢ
5 phút
• CHUẨN BỊ
• NHẬN DIỆN NHỮNG NGƯỜI ĐÓN NHẬN SỚM
• KIỂM TRA VẤN ĐỀ
• XIN PHÉP THEO DÕI
• XIN GIỚI THIỆU
• GHI LẠI KẾT QUẢ

Hình 7-3. *Kịch bản phỏng vấn Vấn đề*

Đón tiếp (thiết lập khung cảnh)

(2 phút)

Xác lập sơ lược khung cảnh thực hiện phỏng vấn:

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã dành thời gian nói chuyện với chúng tôi hôm nay.

Chúng tôi hiện đang phát triển dịch vụ chia sẻ hình ảnh và video được thiết kế cho phụ huynh. Tôi có ý tưởng về dịch vụ này sau khi trở thành một phụ huynh và thấy vợ tôi nản lòng với các giải

pháp hiện có.

Nhưng trước khi đi quá xa, chúng tôi muốn đảm bảo các phụ huynh khác cũng gặp phải những vấn đề này và xác định xem đó có phải là một sản phẩm đáng xây dựng hay không.

Cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra như sau. Tôi sẽ bắt đầu từ việc mô tả các vấn đề chính mà chúng tôi đang giải quyết, và sau đó tôi sẽ hỏi xem bạn có gặp chung vấn đề nào không.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng chúng tôi chưa có sản phẩm hoàn chỉnh, và mục tiêu của chúng tôi là học hỏi từ bạn chứ không phải bán hay chào hàng bạn.

Như thế có được không?

Thu thập thông tin nhân khẩu học (kiểm tra phân khúc khách hàng)

(2 phút)

Đặt một số câu hỏi giới thiệu để thu thập các thông tin nhân khẩu học cơ bản mà bạn tin rằng sẽ ảnh hưởng đến cách bạn phân khúc và xác định những người đón nhận sớm:

Trước khi chúng tôi trình bày các vấn đề, tôi muốn tìm hiểu một chút về bạn:

- Bạn có mấy con rồi?
- Các cháu bao nhiêu tuổi?
- Bạn có chia sẻ ảnh trực tuyến không?
- Bạn có chia sẻ video trực tuyến không?
- Mức độ thường xuyên?
- Với ai?

Trình bày câu chuyện (thiết lập bối cảnh vấn đề)

(2 phút)

Minh họa các vấn đề hàng đầu bằng một câu chuyện:

Xin cảm ơn rất nhiều. Vậy giờ tôi xin phép kể cho bạn nghe về những vấn đề chúng tôi đang giải quyết.

Khi chúng tôi có con, chúng tôi thấy mình chụp nhiều ảnh hơn trước và đặc biệt là quay nhiều video hơn. Chúng tôi cũng đã bắt đầu nhận được những yêu cầu đòi cập nhật hình ảnh thường

xuyên (như hằng tuần chẳng hạn) từ ông bà và các thành viên khác trong gia đình. Tuy nhiên, chúng tôi thấy khó có thể chia sẻ tất cả nội dung này thường xuyên vì quá trình này quá tốn thời gian và đôi khi rất khổ sở.

Chúng tôi phải tổ chức các tệp tin, thay đổi kích cỡ của chúng và theo dõi quá trình tải lên. Video thậm chí còn làm chúng tôi khổ sở hơn bởi vì chúng tôi thường phải chuyển đổi video đầu tiên (chuyển mã) sang định dạng thân thiện với web.

Giống như hầu hết các phụ huynh khác, chúng tôi cũng không có nhiều thời gian rảnh như trước. Có con khiến chúng tôi biết trân trọng những phút giây rảnh rỗi và chúng tôi muốn dành nhiều thời gian làm những việc khác.

Trong những điều trên có điều nào nghe quen với bạn không?

Xếp hạng vấn đề (kiểm tra vấn đề)

(4phút)

Tuyên bố tốp vấn đề từ 1 đến 3 và đề nghị khách hàng triển vọng của bạn xếp hạng chúng.

Cụ thể:

1. Bạn có thấy mình chụp nhiều ảnh/video hơn trước đây không?

2. Bạn có thấy quá trình chia sẻ ảnh/video rất khổ sở không?

3. Bạn có giống như hầu hết các phụ huynh ở chỗ bạn không có nhiều thời gian rảnh không?

Bạn có bất kỳ nỗi khó chịu nào khác trong việc chia sẻ hình ảnh và video mà tôi không đề cập đến không?

Lưu ý

Để tránh có định kiến khi xếp hạng, hãy thường xuyên sắp xếp lại danh sách vấn đề.

Tìm hiểu thế giới quan của khách hàng (kiểm tra vấn đề)

(15phút)

Đây là trọng tâm của cuộc phỏng vấn. Kịch bản hay nhất ở đây là "không có kịch bản nào cả".

Lần lượt đi qua từng vấn đề. Hỏi người được phỏng vấn xem họ đang giải quyết vấn đề này như thế nào. Sau đó ngồi im lặng và lắng nghe.

Để họ trình bày càng chi tiết càng tốt. Hãy hỏi những câu hỏi theo dõi, nhưng đừng dẫn dắt họ hoặc cố gắng thuyết phục họ về giá trị của một vấn đề (hoặc giải pháp).

Ngoài các phản ứng thô của họ, hãy đánh giá giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể của họ để hiểu rõ hơn cách họ đánh giá vấn đề: vấn đề "phải xử lý", "xử lý thì tốt" hay "không cần".

Nếu họ đưa ra những vấn đề mới trong quá trình, hãy khám phá chúng theo cách thức tương tự:

1. Vậy, hiện tại bạn đang chia sẻ ảnh và video bằng cách nào?

2. Bạn có thể miêu tả cho chúng tôi về quy trình của bạn không?

3. Bạn hiện đang sử dụng sản phẩm nào và lần đầu tiên bạn nghe nói về chúng là từ đâu?

Hãy hỏi bất kỳ câu hỏi theo dõi nào để hiểu quy trình làm việc hiện tại của họ.

Phần này rất có giá trị, vừa giúp bạn hiểu các vấn đề, vừa giúp bạn xác nhận cách xếp hạng vấn đề của khách hàng triển vọng. Đôi khi mọi người vô tình nói dối bạn trong khi xếp hạng vấn đề, hoặc vì họ lịch sự hoặc họ không biết. Hãy kiểm tra điều đó ở đây. Nếu họ tuyên bố một vấn đề là "phải-giải-quyết", nhưng họ không có bất kỳ hành động tích cực nào để giải quyết nó, thì đó là sự thiếu kết nối.

Đóng gói (Câu dẫn và đặt câu hỏi)

(2 phút)

Chúng ta đã thực hiện tất cả các câu hỏi liên quan đến giả thiết, nhưng bạn vẫn còn một việc nữa để làm và thêm hai câu hỏi nữa để hỏi.

Mặc dù bạn chưa sẵn sàng trình bày chi tiết về giải pháp của mình, nhưng bạn cần phải "tung mồi câu" để duy trì sự quan tâm.

Bài chào hàng ý tưởng cao sẽ thực hiện hoàn hảo công việc này. Nó không chỉ giúp giải thích giải pháp của bạn ở cấp độ cao, mà còn để lại một thông điệp đáng nhớ giúp người được phỏng vấn lan truyền thông điệp của bạn.

Sau đó, bạn cần phải xin phép họ cho bạn theo dõi tình hình về sau. Mục tiêu của bạn là thiết lập một vòng lặp phản hồi liên tục với khách hàng triển vọng. Và cuối cùng, bạn cần đề nghị người được phỏng vấn giới thiệu bạn đến các khách hàng tiềm năng khác:

Như tôi đã đề cập ở phần đầu, đây chưa phải là sản phẩm hoàn thiện, nhưng chúng tôi đang xây dựng một sản phẩm sẽ đơn giản hóa cách thức phụ huynh chia sẻ hình ảnh và video trực tuyến của họ. Cách hay nhất để mô tả khái niệm này là "SmugMug mà không cần tải lên" (thay thế "SmugMug" bằng tên dịch vụ hiện tại mà người được phỏng vấn đang dùng).

Dựa trên những gì chúng tôi đã nói ngày hôm nay, bạn có sẵn lòng xem qua sản phẩm của chúng tôi khi chúng tôi sẵn sàng tung ra không?

Ngoài ra, chúng tôi cũng đang tìm cách phỏng vấn những người như bạn. Bạn có thể giới thiệu chúng tôi với các phụ huynh có con nhỏ khác không?

Ghi lại kết quả

(5 phút)

Hãy dành 5 phút ngay sau cuộc phỏng vấn để ghi lại các kết quả khi chúng vẫn còn tươi mới trong tâm trí bạn.

Sẽ rất hữu ích nếu bạn dựng sẵn một mẫu như sau để có thể nhanh chóng ghi lại câu trả lời cho các giả thiết mà bạn đặt ra để kiểm tra.

Như tôi đề nghị trước đó, bạn nên có thêm cộng sự thực hiện phỏng vấn bất cứ khi nào có thể để bảo đảm các kết quả được khách quan. Mỗi người nên tự điền mẫu riêng, sau đó mới ngồi lại thảo luận. Khi thảo luận, các bạn so sánh các ghi chép và đưa ra mục nhập cuối cùng vào bất kỳ hệ thống nào bạn sử dụng để ghi lại kết quả phỏng vấn.

Ngày tháng:.....

Thông tin liên hệ

Tên:.....

E-mail:.....

Thông tin nhân khẩu học

Số con:..... Tuổi:.....

Chia sẻ ảnh trực tuyến:..... Chia sẻ video trực tuyến:.....

Mức độ thường xuyên? ..... Với ai:.....

Vấn đề 1: Chia sẻ nhiều ảnh và video tốn nhiều thời gian.

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khổ sở: .....

Vấn đề hiện đang được giải quyết như thế nào?.....

Vấn đề 2: Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất cao.

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khổ sở: .....

Vấn đề hiện đang được giải quyết như thế nào?.....

Vấn đề 3: Tôi không có đủ thời gian rảnh để chia sẻ ảnh/video.

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khổ sở: .....

Vấn đề hiện đang được giải quyết như thế nào? .....

Ghi chú: .....

Giới thiệu: .....

Lưu ý

Sử dụng một công cụ như Wufoo hoặc Google Forms giúp bạn không chỉ dễ dàng nắm bắt các kết quả, mà còn giúp bạn chạy các báo cáo để phân tích kết quả sau đó.

Bạn có hiểu vấn đề không?

Trong phần này, tôi sẽ thảo luận về việc làm thế nào để hiểu kết quả phỏng vấn của bạn, tinh chỉnh các kịch bản phỏng vấn và xác định khi nào bạn đã làm xong.

Xem lại kết quả của bạn mỗi tuần.

Tốc độ hợp lý là nói chuyện với 10-15 người một tuần. Đừng thay đổi kịch bản trong tuần. Thay vào đó, cuối mỗi tuần hãy tổng kết lại để xem xét đợt phỏng vấn tuần đó, tổng kết các bài học bạn thu được và thực hiện bất kỳ điều chỉnh nào cho kịch bản.

Bạn sẽ thực hiện các kiểu điều chỉnh tùy thuộc vào loại giả thiết bạn đang thử nghiệm và cường độ tín hiệu mà bạn nhận được từ những người được phỏng vấn. Mục tiêu là điều chỉnh kịch bản và thông tin nhân khẩu học của khách hàng trong quá trình để bạn ngày càng nhận được các tín hiệu tích cực mạnh mẽ hơn và nhất quán hơn trong mỗi đợt tiếp theo.

Bắt đầu tập trung vào những người đón nhận sớm.

Cố gắng xác định thông tin nhân khẩu học trong các câu trả lời tốt nhất (tức là có độ cộng hưởng với vấn đề mạnh nhất). Tương tự, bỏ qua những phân khúc kém hơn.

Tinh chỉnh lại vấn đề.

Nếu bạn nhận được tín hiệu "không cần" mạnh mẽ trên bảng, hãy loại vấn đề đó ra khỏi kịch bản. Tương tự, nếu bạn phát hiện ra một vấn đề "phải-giải-quyết" mới, hãy thêm nó vào kịch bản. Mục tiêu cuối cùng của bạn là chưng cất sản phẩm của bạn thành một giải pháp "phải-có" – một đề xuất giá trị độc đáo (UVP).

Thật sự hiểu các phương án giải quyết hiện tại.

Hiểu các phương án giải quyết hiện tại của những người đón nhận sớm là chìa khóa để xây dựng sản phẩm phù hợp. Những người đón nhận sớm sẽ sử dụng các phương án giải quyết hiện tại như một cái neo để đánh giá giải pháp, giá và định vị của bạn. Ví dụ, nếu tất cả các giải pháp hiện tại đều miễn phí, sản phẩm của bạn phải cam kết và thực sự cung cấp đủ giá trị để vượt qua thực tế trên.

Chú ý đến từ ngữ mà khách hàng sử dụng.

Cách hay nhất để tìm từ "khóa" sử dụng cho UVP của bạn là lắng nghe thật kỹ cách khách hàng mô tả luồng công việc của họ.

Xác định những con đường tiềm năng giúp tiếp cận những người đón nhận sớm.

Khi đã bắt đầu hiểu những người đón nhận sớm là ai, hãy xác định con đường tiếp cận thêm nhiều người như họ. Chúng ta sẽ bắt đầu thử nghiệm các kênh tiếp cận khách hàng trong Chương 8.

Đâu là các tiêu chí kết thúc phỏng vấn Vấn đề?

Giai đoạn phỏng vấn Vấn đề kết thúc khi bạn phỏng vấn ít nhất 10 người và kết quả là bạn:

- Có thể xác định thông tin nhân khẩu học của những người đón nhận sớm
- Có vấn đề cần thuộc diện phải xử lý
- Có thể mô tả cách thức khách hàng hiện đang sử dụng để

giải quyết vấn đề này.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Học hỏi từ quá trình phỏng vấn Vấn đề

Sau khi tiến hành 15 cuộc phỏng vấn Vấn đề với các phụ huynh, chúng tôi cảm thấy mình đã hiểu rõ vấn đề.

Đây là những gì chúng tôi đã học được:

Rủi ro sản phẩm: Bạn đang giải quyết cái gì? (Vấn đề)

Giả thiết

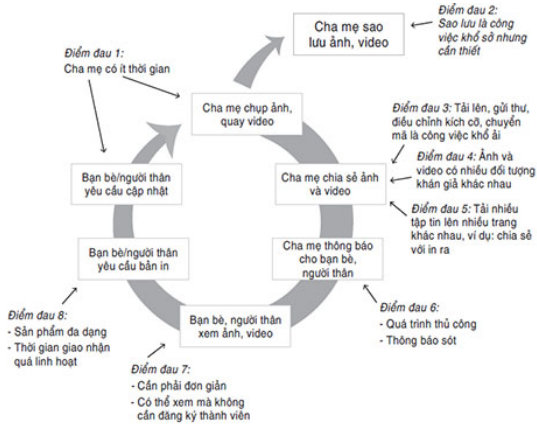
Các bài phỏng vấn cho thấy khó khăn khi chia sẻ các tập tin là vấn đề thuộc diện phải xử lý.

Bài học

Hơn 80% người được phỏng vấn bày tỏ sự thất vọng với giải pháp mà họ hiện đang sử dụng. Chúng tôi cho rằng phần lớn sự thất vọng xuất hiện trong quá trình tải lên nhưng chúng tôi phát hiện mặc dù việc tải lên nhiều ảnh khổ sở thật, song mọi người đã thực hiện một số biện pháp nhất định, chẳng hạn như chọn chia sẻ cùng lúc một vài ảnh nhất định. Khi được hỏi liệu họ có chia sẻ nhiều hơn nếu quá trình này đơn giản hơn không, hầu hết mọi người đều trả lời có (một giả thiết mới cần được kiểm tra).

Chia sẻ video có vẻ như còn khốn khổ hơn. Hiện tại không có nhiều phụ huynh chia sẻ video dù họ rất muốn. Trở ngại lớn nhất là họ không biết bắt đầu như thế nào. Nhiều người đã thử nhưng rồi bỏ cuộc sau khi không thể chuyển mã video để xem trên web.

Ngoài những bài học trên, khi lắng nghe các phụ huynh mô tả luồng công việc hiện tại của họ, chúng tôi phát hiện ra một loạt những vấn đề khác, được thể hiện trong lưu đồ công việc trong Hình 7-4.


Cha mẹ sao lưu ảnh, video
Điểm đau 2: Sao lưu là công việc khổ sở nhưng cần thiết
Điểm đau 1: Cha mẹ có ít thời gian
Cha mẹ chụp ảnh, quay video
Điểm đau 3: Tải lên, gửi thư, điều chỉnh kích cỡ, chuyển mã là công việc khổ ải
Điểm đau 4: Ảnh và video có nhiều đối tượng khán giả khác nhau
Bạn bè/người thân yêu cầu cập nhật
Cha mẹ chia sẻ ảnh và video
Điểm đau 5: Tải nhiều tập tin lên nhiều trang khác nhau, ví dụ: chia sẻ với in ra
Bạn bè/người thân yêu cầu bản in
Cha mẹ thông báo cho bạn bè, người thân
Điểm đau 6: - Quá trình thủ công - Thông báo sót
Điểm đau 8: - Sản phẩm đa dạng - Thời gian giao nhận quà linh hoạt
Bạn bè, người thân xem ảnh, video
Điểm đau 7: - Cần phải đơn giản - Có thể xem mà không cần đăng ký thành viên

Hình 7-4. *Các điểm đau trong dự án Cloudfire*

Có một vấn đề nổi bật, xuất hiện thường xuyên, đó là nỗi lo sợ mất toàn bộ ảnh và video (hiện chỉ được để trên máy tính để bàn) do không sao lưu. Chúng tôi bắt đầu kiểm tra vấn đề này trong loạt các cuộc phỏng vấn Vấn đề sau đó, và nó tạo được sự cộng hưởng mạnh mẽ với nhiều phụ huynh khác.

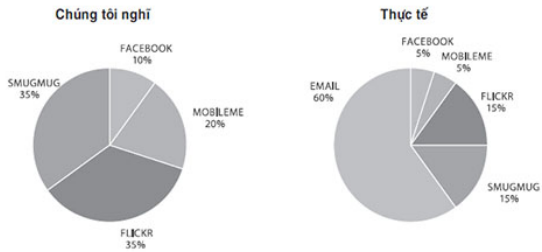
Rủi ro thị trường: Đối thủ cạnh tranh là ai? (Giải pháp hiện có)

Giả thiết

Phỏng vấn Vấn đề kiểm chứng một giả thiết mà chúng tôi tin là đúng, đó là khách hàng đang sử dụng một hoặc nhiều giải pháp hiện có (SmugMug, Flickr, MobileMe, Facebook, v.v...)

Bài học

Khi bước vào phỏng vấn, chúng tôi đoán rằng hầu hết các phụ huynh đang dùng SmugMug hoặc Flickr, nhưng chúng tôi bất ngờ khi phát hiện thấy 60% chỉ sử dụng e-mail để chia sẻ ảnh (xem Hình 7-5).



Hình 7-5. *Thông tin thu được về các giải pháp hiện có*

Khi được hỏi nguyên do, các phụ huynh trả lời đây là cách dễ dùng – điều thú vị là, không phải cho họ, mà là cho người xem, điển hình là các ông các bà. Dù e-mail có những quy định giới hạn về kích thước tập tin đính kèm, song tất cả mọi người đều biết cách dùng e-mail.

Khách hàng của khách hàng cũng là khách hàng của bạn.

Rủi ro khách hàng: Ai phải chịu khổ sở? (Phân khúc khách hàng)

Giả thiết

Phỏng vấn Vấn đề kiểm chứng nhóm khách hàng này có đúng là phân khúc khách hàng khả thi như niềm tin của chúng tôi hay không.

Bài học

80% phụ huynh bày tỏ sự thất vọng với các giải pháp mà họ hiện đang sử dụng, nhưng 60% hiện đang chống chịu được với một "giải pháp miễn phí": e-mail. Điều này đặt ra một thách thức vì chúng tôi sẽ cần chứng minh giá trị của CloudFire trước một giải pháp miễn phí. Ngoài ra, chúng tôi cũng phát hiện thêm một số giải pháp cần được kiểm tra:

- Một luồng chia sẻ đơn giản hơn sẽ khiến các phụ huynh chia sẻ nhiều nội dung (trong đó có video) hơn.
- Một quá trình sao lưu tự động sẽ giải quyết được một điểm đau lớn của nhiều phụ huynh.
- Phụ huynh sẽ trả 49 đô-la một năm cho giải pháp này.

Mô hình tinh gọn cập nhật

Dựa trên những bài học trên, chúng tôi đã cập nhật các thay đổi vào mô hình như trình bày trong Hình 7-6.

Tiếp theo là gì?

Biến những bài học trên thành một bản demo và tiến hành phỏng vấn Giải pháp.

VẤN ĐỀ	GIẢI PHÁP	ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO	LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN	PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian. Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi. Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn. *Các giải pháp hiện có:* Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Chia sẻ tức thì, không cần tải lên Tích hợp iPhoto/thư mục Công cụ thông báo tốt hơn **CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT** A - Đăng ký A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên R - Chia sẻ một album và/hoặc video R - Mời gia đình và bạn bè R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử	Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn *Ý tưởng cấp cao:* Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên	Cộng đồng **CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG** Bạn bè Nhà trẻ Tiệc sinh nhật AdWords Facebook Truyền miệng	Phụ huynh (người tạo nội dung) Gia đình và bạn bè (khán giả) *Người đón nhận sớm:* Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la) Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ = 10.000 đô-la/tháng		Điểm hòa vốn: 2.000 khách hàng	**DÒNG DOANH THU** 30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la một năm	

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 7-6. *Mô hình Tinh gọn với thông tin cập nhật về các phụ huynh*

Chương 8
Phỏng vấn Giải pháp

Kiểm tra giải pháp bằng một bản "demo" trước khi xây dựng sản phẩm thực tế.

Bạn cần tìm hiểu điều gì?

Khi đã nắm được danh mục vấn đề cần ưu tiên và hiểu rõ các giải pháp hiện có, bạn đã sẵn sàng để xây dựng và thử nghiệm một giải pháp.

Bạn sẽ bắt đầu bằng cách kiểm tra lại bài học thu được từ cuộc phỏng vấn Vấn đề, sau đó kiểm tra các rủi ro bổ sung sau đây:

Rủi ro khách hàng: Ai chịu khổ sở? (Những người đón nhận sớm)

Bạn nhận diện những người đón nhận sớm bằng cách nào?

Rủi ro sản phẩm: Bạn sẽ giải quyết các vấn đề này bằng cách nào? (Giải pháp)

Đâu là bộ tính năng tối thiểu cần được tung ra?

Rủi ro thị trường: Mô hình định giá là gì? (Dòng doanh thu)

Khách hàng sẽ trả tiền cho giải pháp chứ?

Họ sẽ chịu mức giá nào?

Kiểm tra sản phẩm

Mục tiêu chính là sử dụng bản "demo" giúp khách hàng hình dung giải pháp của bạn và kiểm chứng xem nó có giải quyết được vấn đề của họ không.

Đa số khách hàng phát biểu về vấn đề thì giỏi, nhưng hình dung giải pháp lại kém.

Từ demo được sử dụng với nghĩa rộng, để chỉ bất cứ điều gì có thể đại diện một cách hợp lý cho giải pháp thực tế. Giả định ở đây là việc xây dựng "giải pháp đầy đủ" tốn nhiều thời gian và có thể dẫn đến lãng phí nếu giải pháp không đúng hoặc có những tính năng không cần thiết. Bạn muốn xây dựng một giải pháp vừa đủ (hoặc một thứ gì đó tương tự, như ảnh chụp màn hình, một mẫu thử nghiệm, v.v...) để bạn có thể trình ra trước khách hàng nhằm đo lường phản ứng của họ và xác định thêm các yêu cầu đối với sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP).

Đối với các sản phẩm phần mềm, các bản mô phỏng và video là một cách tuyệt vời để "demo" giải pháp dự định. Với các sản phẩm hữu hình thì bạn có thể dựa vào các bản phác họa, các mô hình thiết kế máy tính hỗ trợ (CAD), hoặc thậm chí các mẫu thử nghiệm nhanh được chế tạo bằng đất sét hoặc in ᵴD.

Bất kể bạn sử dụng phương tiện nào cho bản demo, hãy ghi nhớ những nguyên tắc sau:

Các bản demo cần có khả năng thực hiện được.

Tôi có nhiều người bạn làm ở các studio thiết kế với đội ngũ đặc biệt chỉ để xây dựng các bản demo cho người dùng sớm. Những bản demo này là một phần của quá trình bán hàng và mọi người rất chú trọng, nhưng chúng thường dựa trên các công nghệ (như Flash) vốn không có trong sản phẩm được xây dựng cuối cùng. Mặc dù khá hiệu quả trong việc bán hàng nhưng chúng khiến công việc của đội triển khai trở nên khó khăn – với nhiều yếu tố "hào nhoáng" đôi khi không thể tái tạo được. Điều này dẫn đến sự thiếu kết nối giữa cái được cam kết (chào mời) và sản phẩm cuối cùng được cung cấp.

Các bản demo cần trông giống thật.

Tôi cũng không thích đi đến thái cực khác khi chỉ dựa vào bộ khung hoặc bản phác thảo. Chúng có thể làm nhanh, nhưng khách hàng không mấy tin tưởng sản phẩm hoàn thiện, và tôi cố tránh điều này.

Bản demo của bạn càng trông thật bao nhiêu, bạn sẽ càng có khả năng kiểm tra giải pháp của mình một cách chính xác hơn bấy nhiêu.

Bản demo cần tạo điều kiện cho việc lặp nhanh.

Có thể khi tiến hành phỏng vấn, bạn sẽ nhận được phản hồi hữu ích về giá trị sử dụng nhiều đến độ bạn sẽ cần nhanh chóng tích hợp các sửa đổi và thử nghiệm trong các cuộc phỏng vấn tiếp theo. Đây là thời điểm mà việc thuê một nhóm bên ngoài thực hiện phần demo của bạn thực sự có thể gây hại nếu khả năng lặp của bạn bị chi phối bởi lịch trình của họ.

Demo cần giảm thiểu sự phí phạm.

Tạo một mô hình giả lập bằng bất kỳ công nghệ nào khác ngoài công nghệ cuối cùng để thực hiện sản phẩm sẽ tạo ra sự phí phạm. Đối với mô hình giả lập của tôi, mặc dù tôi bắt đầu xây dựng nguyên mẫu nhanh bằng cách sử dụng các bản phác thảo trên giấy, Photoshop và Illustrator, song có lúc tôi đã chuyển đổi chúng thành HTML/CSS, kết quả là không có phí phạm nhiều trong dài hạn.

Các bản demo cần dùng dữ liệu trông thật.

Thay vì sử dụng "dữ liệu bù nhìn" (ví dụ, đoạn văn bản lorem ipsum), hãy đưa ra dữ liệu "trông thật", cách này không chỉ giúp bạn trình bày trên màn hình mà còn hỗ trợ câu chuyện giải pháp của bạn.

Nội dung đi trước thiết kế. Thiết kế mà thiếu nội dung thì không phải là thiết kế, đó chỉ là trang trí mà thôi.

— Jeffrey Zeldman, A List Apart (Happy Cog Studios)

Nghiên cứu tình huống

CloudFire

Trong trường hợp của CloudFire, tôi kết hợp một vài màn hình và xây dựng một video minh họa cách người dùng có thể chia sẻ 500 bức ảnh từ các album hiện có trong iPhoto và 10 video từ một thư mục trên máy tính để bàn trong vòng chưa đầy 2 phút.

Như trước đây, có các kỹ thuật để nhanh chóng đánh giá phản ứng ban đầu đối với giải pháp tiềm năng – bằng cách đăng video demo lên trang đích hoặc blog và đo tương tác với nó (như Dropbox đã làm). Ở đây cũng vậy, tôi thích bắt đầu từ những kỹ thuật này như là một bài kiểm tra giới hạn nhanh, nhưng dựa vào các cuộc

phỏng vấn khách hàng có cấu trúc hơn để kiểm chứng thông tin.

Nghiên cứu tình huống

Kiểm tra giải pháp bằng bài đăng blog

Tháng 8 năm 2009, tôi xuất bản một bài đăng blog có tựa đề "Tôi ghi chép lại các giả thiết cho mô hình kinh doanh của mình như thế nào". Tôi đã làm theo phương pháp của Steve Blank, nắm bắt các giả thiết cho mô hình kinh doanh bằng cách sử dụng các phiếu công việc như mô tả trong cuốn sách này, nhưng tôi gặp khó khăn với việc cập nhật chúng. Từ những cuộc trao đổi với những người cũng đang thực hành phương pháp Phát triển Khách hàng, tôi biết rằng nhiều người khác cũng đang gặp phải vấn đề tương tự.

Tôi đã đọc về Mô hình Kinh doanh của Alex Osterwalder từ trước đó, nhưng ban đầu tôi lại cho rằng phương pháp mô hình hóa này quá giản đơn. Khi thấy một doanh nhân khởi nghiệp khác, là Rob Fitzpatrick tạo ra một biến thể kết hợp phiếu công việc của Steve Blank và mô hình của Alex Osterwalder, tôi đã được truyền cảm hứng để tạo ra một biến thể của riêng mình. Kết quả chính là Mô hình Tinh gọn mà tôi trình bày trong bài viết này.

Bài viết nhanh chóng trở thành một trong những bài viết được đọc nhiều nhất của tôi. Tôi coi đây như một chỉ báo mạnh mẽ cho thấy mọi người có thiện cảm với phương pháp này, và đã lấy đó làm đà để thực hiện một số cuộc phỏng vấn khách hàng chính thức, giúp kiểm chứng hơn nữa giá trị của giải pháp. Cuối cùng, tôi đã tuyển một đội ngũ[17] (cũng thông qua blog của mình) giúp tôi xây dựng phiên bản trực tuyến của Mô hình Tinh gọn.

Kiểm tra mô hình định giá

Tôi nhận thấy rằng mọi người thường hiểu sai nguyên tắc "học hỏi thay vì bán hàng" cho các cuộc phỏng vấn khách hàng. Vâng, mục tiêu của bạn trong các cuộc phỏng vấn khách hàng là để học hỏi, chứ không phải để bán hàng, nhưng bạn không thể học hỏi một cách có hiệu quả khi bạn quá mơ hồ hoặc quá cởi mở.

Bạn phải bước vào cuộc phỏng vấn với các giả thiết rõ ràng, có thể kiểm sai mà cũng có thể sẽ bị bẻ gãy. Việc đó không sao hết.

Bạn dự định tính giá như thế nào cho sản phẩm của mình là một giả thiết như vậy, nhưng cách bạn kiểm tra nó lại hơi khác một

chút. Không giống như giả thiết về vấn đề "phải-giải-quyết", trong đó bạn cố gắng khám phá "sự thật [cố hữu] về hành vi của khách hàng" bằng cách thăm dò, định giá là vùng "xám" hơn nhiều và cần được giải quyết trực tiếp hơn.

Đưa ra một con số, thay vì hỏi khách hàng họ sẵn lòng trả bao nhiêu

Bạn có thể tưởng tượng Steve Jobs hỏi bạn sẵn sàng trả bao nhiêu cho một chiếc iPad trước khi nó ra mắt không? Nghe thật lố bịch, phải không? Nhưng rất có thể một lúc nào đó bạn đã từng hỏi khách hàng về một mức giá "ước chừng" nào đó.

Cách đó đã lỗi thời. Hãy nghĩ thật kỹ. Không có lý do kinh tế hợp lý nào để khách hàng đưa ra bất kỳ điều gì khác ngoài một con số phỏng chừng thấp. Khách hàng có thể thành thật không biết họ phải trả bao nhiêu, và câu hỏi này chỉ khiến họ cảm thấy không thoải mái.

Bạn không thể (và không nên) thuyết phục khách hàng rằng họ có một vấn đề phải-giải-quyết, nhưng bạn lại thường xuyên có thể (và nên) thuyết phục khách hàng trả một mức giá "hợp lý" cho sản phẩm thường là có giá cao hơn cả mức mà bạn và khách hàng nghĩ.

Lối suy nghĩ mà hầu hết chúng ta có trong các cuộc phỏng vấn Giải pháp là lối suy nghĩ "làm sao giảm trở ngại đăng ký". Chúng ta muốn tạo điều kiện thuận lợi hết sức có thể để khách hàng nói có và đồng ý thử sản phẩm, hy vọng rằng giá trị mà chúng ta cung cấp theo thời gian sẽ mang lại cho chúng ta đặc quyền là mối làm ăn với khách hàng.

Lối tiếp cận này không chỉ trì hoãn quá trình kiểm chứng vì việc nói có quá dễ dàng, mà việc thiếu đi một "cam kết" mạnh mẽ từ khách hàng còn có thể gây hại cho hoạt động học tập tối ưu.

Nhiệm vụ của bạn là tìm những người đón nhận sớm, cũng say mê những vấn đề bạn đang giải quyết không kém gì bạn, và nếu bạn đang tính phí, thì đó sẽ là người chịu trả cho bạn mức giá hợp lý. Như chúng ta đã bàn ở trên, định giá không chỉ là một thành phần của sản phẩm, mà còn giúp xác định phân khúc khách hàng mà bạn muốn thu hút.

Hãy nâng, chứ đừng hạ trở ngại đăng ký

Tôi biết điều này có thể phản trực giác của bạn. Nó cũng phản trực

giác của tôi. Tôi đã thực hiện một thử nghiệm xã hội trong một cuộc phỏng vấn khách hàng (và đã lặp lại nhiều lần kể từ đó) làm thay đổi quan điểm của tôi.

Khi đó, tôi vừa kết thúc phần trình bày giải pháp và kiểm chứng rằng chúng tôi có một vấn đề "phải-giải-quyết" thật sự và một giải pháp trong tầm tay.

Tôi:Vậy, hãy nói về giá nhé...

Khách hàng: Chúng ta có cần phải thương thảo về giá ngay không?

Tôi: Đây không hẳn là thương thảo. Mặc dù chúng tôi đang dùng sản phẩm này trong nhóm, song chúng tôi cần chứng minh xem nó có đáng sản xuất và tiêu thụ ở bên ngoài không.

Khách hàng: Ồ, vậy thì được.

Tôi: Vậy anh sẽ trả tiền cho sản phẩm này chứ?

Khách hàng: Tôi không biết nữa – có lẽ đâu đó trong khoảng 15-20 đô-la một tháng.

Tôi: Chà, đó không phải là mức giá chúng tôi nghĩ đến. Chúng tôi muốn bắt đầu với kế hoạch 100 đô-la/tháng. Tôi có thể hiểu tại sao anh không muốn trả nhiều tiền (vì anh chưa thu được gì), và có thể trong tương lai chúng tôi sẽ có kế hoạch miễn phí gói cơ bản hoặc ưu đãi cho người mới gia nhập.

Hiện tại lúc này, chúng tôi đang tìm kiếm cụ thể là 10 [xác định những người đón nhận sớm] rõ ràng là có nhu cầu đối với [vấn đề hàng đầu]. Chúng tôi sẽ làm việc mật thiết với 10 khách hàng này để kiểm chứng [giá trị bán hàng độc nhất (UVP)] trong vòng 30-60 ngày, nếu không suôn sẻ, chúng tôi sẽ hoàn tiền cho họ.

Anh có đề cập rằng anh đã bỏ nhiều giờ phát triển mỗi tháng để xây dựng một hệ thống tự phát triển và vẫn không hài lòng với kết quả. Sản phẩm này của chúng tôi là nỗ lực thứ ba; 100 đô-la/tháng chưa đến hai giờ lập trình một tháng.

Khách hàng: Đúng vậy, nghe rất có lý. Chúng tôi muốn có mặt trong danh sách được chọn. Tôi có thể bảo vệ cho khoản thanh toán 1.200 đô-la một năm. Nó chỉ là một phần nhỏ so với số tiền chúng tôi trả cho các lập trình viên của mình. Làm sao để chúng tôi có thể vào danh sách đó?

Tôi: Chúng tôi vẫn đang hoàn thiện một số chi tiết sản phẩm, và tôi sẽ liên hệ với anh khi chúng tôi sẵn sàng.

Khách hàng: Chúng tôi nghiêm túc muốn nằm trong danh sách khách hàng đầu tiên. Tôi sẽ chạy lên lầu và lấy sổ séc nếu anh muốn...

Vậy, chuyện gì đã xảy ra? Tại sao khách hàng đồng ý thanh toán gấp năm lần số tiền ban đầu?

Có nhiều nguyên tắc chi phối điều này, và ta có thể tóm lược như sau:

Trao giải

Oren Klaff đã thảo luận về kỹ thuật đóng khung này trong cuốn sách của anh, PitchAnything (tạm dịch: Bán bất cứ thứ gì). Anh mô tả cách mà người trình bày, trong hầu hết các cuộc chào bán, đóng vai trò của một anh hề mua vui giữa sân chầu (đầy những khách hàng). Thay vì cố gắng gây ấn tượng, hãy định vị bản thân là giải thưởng.

Sự khan hiếm

Tuyên bố "10 khách hàng" không phải là chiêu trò lừa mị. Mục tiêu đầu tiên của MVP là học hỏi. Tôi muốn có 10 người đón nhận sớm "nhiệt tình tham gia" mà tôi có thể chú ý đầy đủ, hơn là 100 người sử dụng "ngoài rìa".[18]

Bắt neo

Như chúng ta đã bàn ở phần trước, giá cả là tương đối. Tuy việc định giá, so sánh với "các giải pháp hiện tại", có vẻ hợp lý với bạn, song khách hàng không thể tự động đối chiếu. Ngay cả Steve Jobs cũng sử dụng nguyên tắc này khi ông giới thiệu giá cho iPad trong một hạng mục hoàn toàn mới. Ông khéo léo bắt neo iPad vào dự đoán của nhà phê bình (những người này đã sử dụng netbook làm neo giá) và làm cho iPad trông như một món hời.

Sự tự tin

Hầu hết mọi người ngại tính phí cho sản phẩm MVP vì họ cảm thấy nó quá "tối thiểu" và thậm chí họ còn có thể xấu hổ vì nó. Tôi không theo lối suy nghĩ này. Lý do cho việc kiểm tra thật kỹ vấn đề và cắt giảm quy mô là xây dựng sản phẩm "đơn giản nhất" để giải quyết vấn đề thật sự của khách hàng.

Phỏng vấn Giải pháp như là AIDA

AIDA là thuật ngữ marketing, được viết tắt từ chữ cái đầu của các từ Attention (Chú ý), Interest (Lợi ích), Desire (Khao khát) và Action (Hành động), là một cấu trúc đắc dụng để xây dựng các cuộc phỏng vấn Giải pháp. Bạn có thể thực hiện như sau:

Chú ý

Thu hút sự chú ý của khách hàng bằng UVP của bạn – bắt nguồn từ vấn đề số một mà bạn phát hiện được trong các cuộc phỏng vấn Vấn đề trước đó.

Cách hiệu quả nhất để được chú ý tới là nắm bắt đúng vấn đề của khách hàng.

Lợi ích

Sử dụng bản demo thể hiện cho khách hàng thấy bạn sẽ cung cấp UVP như thế nào và tạo ra lợi ích ra sao.

Khao khát

Sau đó nỗ lực hơn một chút. Khi bạn giảm trở ngại đăng ký, bạn đang tạo điều kiện để khách hàng dễ dàng gật đầu đồng ý, nhưng cách này không chắc chắn thúc đẩy bạn học tập hiệu quả. Thay vào đó, bạn cần thu được những cam kết mạnh mẽ từ phía khách hàng bằng cách kích thích các khao khát của họ. Cuộc trao đổi định giá ban đầu sẽ tạo ra khao khát thông qua sự khan hiếm và trao thưởng.

Hành động

Tiếp nhận cam kết bằng lời nói, bằng văn bản hoặc món tiền trả trước phù hợp với sản phẩm của bạn.

Nó khác biệt như thế nào so với một bài chào hàng?

Mặc dù trông có vẻ giống chào hàng, nhưng kiểu định khung này vẫn tập trung vào việc học hỏi.

Bài chào hàng có xu hướng là một đề xuất "được ăn cả ngã về không". Ở đây, bạn dẫn dắt với một giả thiết rõ ràng ở từng giai đoạn và đo lường phản ứng của khách hàng. Nếu bạn không diễn đạt được cụ thể hành vi mong muốn ở từng giai đoạn, bạn sẽ phải dừng lại và thăm dò các lý do kỹ lưỡng hơn. Ví dụ, bạn có thể định

vị sai hoặc nói chuyện với phân khúc khách hàng không phù hợp.

Khung AIDA cũng có thể áp dụng khi thiết kế trang đích tương lai của bạn hoặc các tài liệu bán hàng khác. Theo thời gian, bạn có xu hướng dựa vào các yếu tố khác như bằng chứng xã hội, thương hiệu, v.v... để tạo ra khao khát, nhưng đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của việc kết hợp các yếu tố gây xúc động mạnh mẽ.

Xây dựng những giả thiết có thể kiểm sai

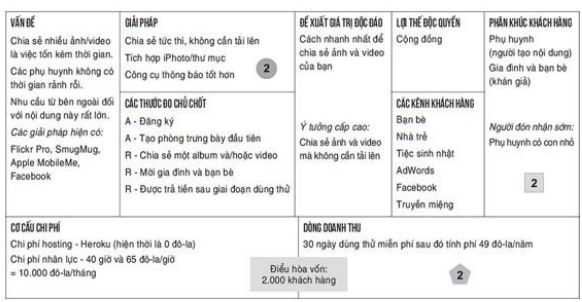
Một lần nữa, bạn cần phải ghi lại các giả thiết có thể kiểm sai mà bạn dự định sẽ kiểm tra trong quá trình phỏng vấn.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire

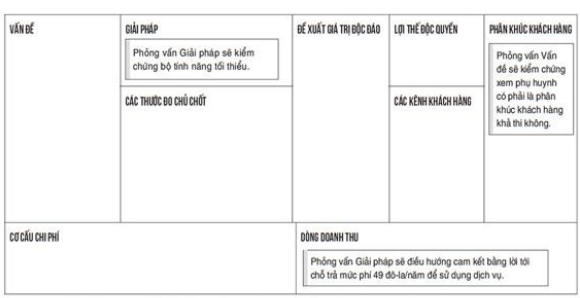
Hình 8-1 trình bày mô hình ban đầu của chúng tôi với các phần kiểm tra được đánh dấu nổi bật.

Hình 8-2 trình bày cơ sở cho các thử nghiệm của tôi.


VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
2
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
2
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la/năm
Điểu hòa vốn:
2.000 khách hàng
2

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 8-1. *Phỏng vấn Giải pháp cho CloudFire.*


VẤN ĐỀ
GIẢI PHÁP
Phỏng vấn Giải pháp sẽ kiểm chứng bộ tính năng tối thiểu.
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phỏng vấn Vấn đề sẽ kiểm chứng xem phụ huynh có phải là phân khúc khách hàng khả thi không.
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU
Phỏng vấn Giải pháp sẽ điều hướng cam kết bằng lời tôi chỗ trả mức phí 49 đô-la/năm để sử dụng dịch vụ.

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

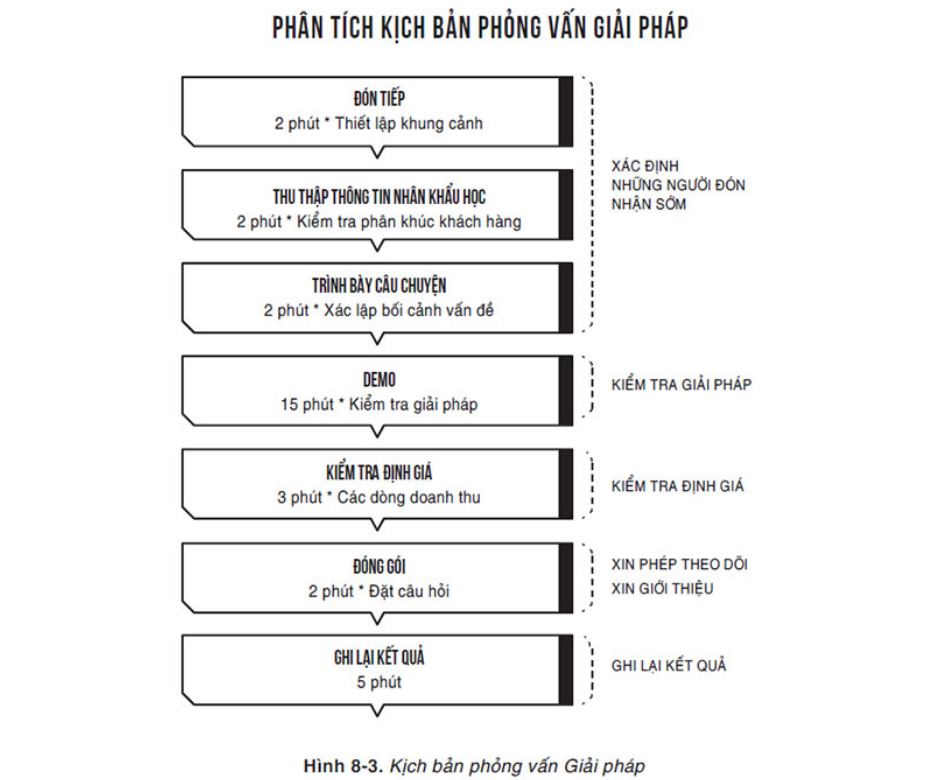
Hình 8-2. *Thử nghiệm phỏng vấn Giải pháp với CloudFire*

Tiến hành phỏng vấn Giải pháp

Giờ bạn đã sẵn sàng tiến hành phỏng vấn Giải pháp:

Sử dụng các khách hàng triển vọng cũ.

Sau cuộc phỏng vấn Vấn đề ở giai đoạn trước, bạn cần được khách hàng triển vọng cho phép tiếp tục theo dõi. Nếu khách hàng triển vọng phù hợp với đặc điểm nhân khẩu học của những người đón nhận sớm, hãy sắp xếp một cuộc phỏng vấn Giải pháp với họ.


PHÂN TÍCH KỊCH BẢN PHỎNG VẤN GIẢI PHÁP
ĐÓN TIẾP
2 phút * Thiết lập khung cảnh
THU THẬP THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC
2 phút * Kiểm tra phân khúc khách hàng
TRÌNH BÀY CÂU CHUYỆN
2 phút * Xác lập bối cảnh vấn đề
XÁC ĐỊNH NHỮNG NGƯỜI ĐÓN NHẬN SỚM
DEMO
15 phút * Kiểm tra giải pháp
KIỂM TRA GIẢI PHÁP
KIỂM TRA ĐỊNH GIÁ
3 phút * Các dòng doanh thu
KIỂM TRA ĐỊNH GIÁ
ĐÓNG GÓI
2 phút * Đặt câu hỏi
XIN PHÉP THEO DÕI
XIN GIỚI THIỆU
GHI LẠI KẾT QUẢ
5 phút
GHI LẠI KẾT QUẢ

Hình 8-3. *Kịch bản phỏng vấn Giải pháp*

Kết hợp với các khách hàng triển vọng mới.

Một ý hay là nên kết hợp các khách hàng tiềm năng mới vào mỗi đợt phỏng vấn để kiểm tra tất cả các giả thiết bằng "tâm trí của người mới bắt đầu". Các cuộc phỏng vấn trước đây của bạn cần mang lại một số mối giới thiệu mà bạn có thể sử dụng. Đây cũng là thời gian để bắt đầu thử nghiệm bất kỳ kênh nào khác mà bạn xác định được trong lần lặp gần nhất.

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết một kịch bản phỏng vấn Giải pháp sử dụng cấu trúc được thể hiện trong Hình 8-3.

Đón tiếp (thiết lập khung cảnh)

(2 phút)

Như phần trước, bạn cần xác lập sơ lược khung cảnh thực hiện phỏng vấn:

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã dành thời gian nói chuyện với chúng tôi hôm nay.

Chúng tôi hiện đang phát triển dịch vụ chia sẻ hình ảnh và video được thiết kế cho phụ huynh. Tôi có ý tưởng này sau khi trở thành một phụ huynh và nản lòng với các giải pháp hiện có.

Cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra như sau. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách mô tả các vấn đề chính mà chúng tôi đang giải quyết, và sau đó tôi sẽ hỏi xem bạn có thấy bất kỳ vấn đề nào quen thuộc không. Tôi cũng muốn giới thiệu với bạn bản demo ban đầu của ứng dụng.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng chúng tôi chưa có sản phẩm hoàn chỉnh, và mục tiêu của chúng tôi là học hỏi từ bạn chứ không phải bán hay chào hàng thứ gì.

Như thế có được không?

Thu thập thông tin nhân khẩu học (kiểm tra phân khúc khách hàng)

(2 phút)

Đặt một số câu hỏi giới thiệu để thu thập các thông tin nhân khẩu học cơ bản mà bạn tin rằng sẽ ảnh hưởng đến cách bạn phân khúc khách hàng và xác định những người đón nhận sớm. Nếu bạn đã phỏng vấn khách hàng tiềm năng này, bạn có thể bỏ qua phần này trừ khi có thêm các câu hỏi mà bạn mới khám phá ra kể từ sau lần phỏng vấn gần nhất.

Trước khi chúng tôi trình bày các vấn đề, tôi muốn tìm hiểu một chút về bạn:

- Bạn có mấy con rồi?
- Các cháu bao nhiêu tuổi?
- Bạn có chia sẻ ảnh trực tuyến không?
- Bạn có chia sẻ video trực tuyến không?
- Mức độ thường xuyên?
- Với ai?

Trình bày câu chuyện (thiết lập bối cảnh vấn đề)

(2 phút)

Như phần trước, hãy minh họa ba vấn đề hàng đầu bằng một câu chuyện:

Tuyệt vời, xin cảm ơn bạn. Vậy giờ hãy để tôi kể cho bạn nghe về những vấn đề chúng tôi đang giải quyết.

Khi chúng tôi có con, chúng tôi thấy mình chụp nhiều ảnh hơn trước, và đặc biệt là chúng tôi quay nhiều video hơn. Chúng tôi cũng bắt đầu nhận được yêu cầu đòi cập nhật thường xuyên (như hằng tuần chẳng hạn) từ ông bà và các thành viên khác trong gia đình. Tuy nhiên, chúng tôi thấy khó có thể chia sẻ tất cả nội dung này thường xuyên vì quá trình này quá tốn thời gian và đôi khi rất khổ sở.

Chúng tôi phải tổ chức các tệp tin, thay đổi kích cỡ của chúng và theo dõi quá trình tải lên. Video thậm chí còn làm chúng tôi khổ sở hơn bởi vì chúng tôi thường phải chuyển đổi video (chuyển mã) sang định dạng thân thiện với web.

Giống như hầu hết các phụ huynh khác, chúng tôi cũng thiếu ngủ và không có nhiều thời gian rảnh như trước. Có con khiến chúng tôi trân trọng thời gian rảnh rỗi và chúng tôi muốn dành nhiều thời gian làm những việc khác.

Bạn có thấy bất kỳ điều nào kể trên nghe quen không?

Nếu bạn không cảm nhận được sự cộng hưởng vấn đề mạnh mẽ, đừng tiếp tục cuộc phỏng vấn Giải pháp, thay vào đó hãy sử dụng kịch bản phỏng vấn Vấn đề để tìm hiểu thêm về cách khách hàng triển vọng hiện đang giải quyết vấn đề.

Demo (kiểm tra giải pháp)

(15phút)

Đây là trọng tâm của cuộc phỏng vấn.

Đi qua từng vấn đề và minh họa cách bạn giải quyết vấn đề bằng demo hỗ trợ.

<Đối với mỗi vấn đề>

Minh họa cách bạn giải quyết vấn đề bằng demo hỗ trợ.

Dừng lại sau mỗi vấn đề và hỏi xem họ có câu hỏi nào không.

<Nhắc lại vấn đề khác>

Hiện tại ứng dụng trông giống như trên. Chúng tôi đang cố gắng ưu tiên những gì cần hoàn thiện để tung ra sản phẩm đầu tiên và muốn hỏi bạn thêm vài câu hỏi:

- Phần nào của bản demo phù hợp với bạn nhất?
- Bạn có thể sống mà không có phần nào?
- Bạn nghĩ còn thiếu và cần bổ sung tính năng nào không?

Kiểm tra định giá (dòng doanh thu)

(3phút)

Tìm được mức giá đúng đòi hỏi nghệ thuật hơn là khoa học.

Mức giá hợp lý thường là mức giá mà khách hàng chấp nhận, và phản kháng đôi chút.

Kiểm tra giá bằng cách sử dụng "giá khởi điểm" mà bạn đã xác định trước đó cho phân khúc khách hàng này.

Đừng hỏi khách hàng về khoảng giá ước chừng. Hãy cho khách hàng biết mô hình giá của bạn (có hoặc không có neo) và đánh giá phản ứng ngay sau đó. Nếu khách hàng chấp nhận cách định giá này, hãy ghi lại xem anh ta lưỡng lự hay sẵn lòng chấp nhận ngay.

Tiếp theo chúng ta sẽ nói về giá nhé.

Chúng tôi sẽ tung ra dịch vụ này sử dụng mô hình thuê bao.

Bạn sẽ trả 49 đô-la một năm để có thể chia sẻ ảnh và video không giới hạn chứ?

Đóng gói (đặt câu hỏi)

(2 phút)

Chúng ta đã kết thúc tất cả các câu hỏi liên quan đến giả thiết, nhưng bạn vẫn còn hai câu hỏi nữa cần đặt ra.

Đầu tiên là xin phép tiếp tục tiếp xúc với khách hàng để kiểm tra dịch vụ khi nó sẵn sàng. Nếu có thể, hãy cố gắng có được một cam kết cụ thể, thay vì cam kết bằng lời nói.

Thứ hai là hỏi xin các mối giới thiệu tới những người mà bạn có thể phỏng vấn.

Xin cảm ơn rất nhiều vì đã dành thời gian ngày hôm nay cho chúng tôi. Bạn đã giúp chúng tôi rất nhiều.

Như tôi đã đề cập từ đầu, đây chưa phải là một sản phẩm hoàn chỉnh, nhưng chúng tôi sẽ sớm tung ra sản phẩm. Bạn có hứng thú dùng thử khi chúng tôi có sản phẩm sẵn sàng sử dụng không?

Ngoài ra, chúng tôi đang tìm kiếm những người như bạn để phỏng vấn. Bạn có biết bất kỳ vị phụ huynh nào mà chúng tôi có thể phỏng vấn không?

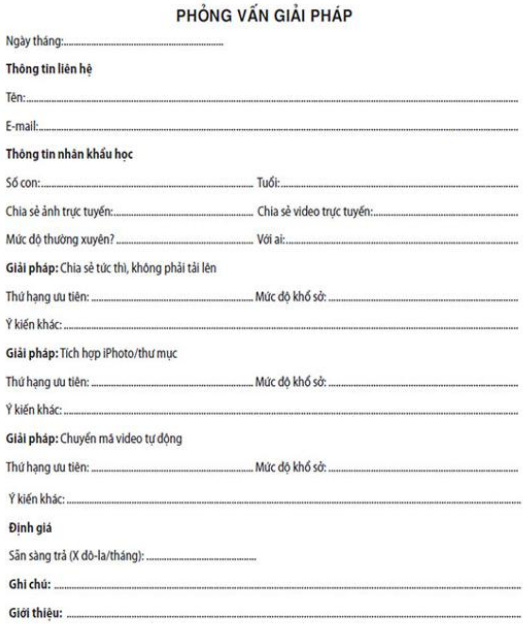
Ghi lại kết quả

(5phút)

Hãy dành 5 phút ngay sau cuộc phỏng vấn để ghi lại các kết quả trong khi chúng vẫn còn tươi mới trong tâm trí bạn.

Sẽ hữu ích nếu bạn có sẵn một mẫu như dưới đây để có thể nhanh chóng ghi lại phản hồi cho các giả thiết mà bạn kiểm tra.

Như phần trước, mỗi người phỏng vấn tự điền vào mẫu riêng. Sau đó, hai bên thảo luận, so sánh các ghi chép và đưa ra mục nhập cuối cùng vào bất kỳ hệ thống nào bạn sử dụng để ghi lại kết quả phỏng vấn.



PHỎNG VẤN GIẢI PHÁP

Ngày tháng:.....

Thông tin liên hệ

Tên:.....

E-mail:.....

Thông tin nhân khẩu học

Số con:..... Tuổi:.....

Chia sẻ ảnh trực tuyến:..... Chia sẻ video trực tuyến:.....

Mức độ thường xuyên? ..... Với ai:.....

Giải pháp: Chia sẻ tức thì, không phải tải lên

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khó sở:.....

Ý kiến khác:.....

Giải pháp: Tích hợp iPhoto/thư mục

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khó sở:.....

Ý kiến khác:.....

Giải pháp: Chuyển mã video tự động

Thứ hạng ưu tiên: ..... Mức độ khó sở:.....

Ý kiến khác:.....

Định giá

Sẵn sàng trả (X đô-la/tháng):.....

Ghi chú: .....

Giới thiệu: .....

Bạn có vấn đề đáng giải quyết không?

Trong phần này, tôi sẽ thảo luận về cách diễn giải kết quả phỏng vấn, tinh chỉnh kịch bản phỏng vấn và xác định khi nào bạn đã làm xong.

Xem lại kết quả của bạn mỗi tuần.

Như phần trước, chỉ thay đổi kịch bản sau khi bạn có một tuần phỏng vấn.

Bổ sung/loại bỏ các tính năng

Nếu bạn nhận được yêu cầu nâng cấp tính năng hoặc cải tiến độ khả dụng cụ thể, hãy thảo luận xem liệu có lý do thuyết phục nào để tích hợp chúng luôn không. Loại bỏ các tính năng không cần thiết.

Xác nhận các giả thiết ban đầu.

Mọi chuyện sẽ diễn ra đúng như kế hoạch nếu bạn kết thúc vòng lặp phỏng vấn Vấn đề với những tín hiệu tích cực mạnh mẽ. Ngược lại, hãy xem lại giả thiết cũ và điều chỉnh chúng cho đến khi bạn nhận được kết quả nhất quán.

Điều chỉnh lại cách định giá

Nếu bạn không gặp kháng cự nào về giá, hãy thử nghiệm với mức giá cao hơn. Xem xét các giải pháp thay thế của khách hàng. Nếu giải pháp hiện tại của họ là miễn phí, làm thế nào bạn có thể cung cấp thêm giá trị khiến họ có lý do chính đáng để trả tiền cho giải pháp của bạn?

Một lần nữa, hãy đi tìm các mẫu. Ai là nguyên mẫu người đón nhận sớm và họ sẽ chịu mức giá nào? Bạn có thể xây dựng một hoạt động kinh doanh hữu hiệu ở mức giá đó không?

Đâu là các tiêu chí kết thúc phỏng vấn Giải pháp?

Bạn hoàn thành phỏng vấn Giải pháp khi bạn tự tin rằng bạn:

- Có thể xác định được thông tin nhân khẩu học của những người đón nhận sớm
- Có vấn đề cần thuộc diện phải xử lý
- Có thể xác định những tính năng tối thiểu cần để giải quyết vấn đề này
- Có mức giá mà khách hàng sẵn sàng trả
- Có thể xây dựng một hoạt động kinh doanh tốt xung quanh nó (sử dụng phép tính sơ lược)

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Bài học từ phỏng vấn Giải pháp

Sau khi thực hiện thêm 20 cuộc phỏng vấn Giải pháp khác, đây là những bài học chúng tôi đã thu được:

Rủi ro khách hàng: Ai phải chịu khổ sở? (Người đón nhận sớm)

Giả thiết

Phỏng vấn Giải pháp sẽ kiểm chứng các phụ huynh có con nhỏ có phải là những người đón nhận sớm không.

Bài học

Dựa trên những phản hồi ban đầu, chúng tôi quan sát thấy rằng các bà mẹ thường là người làm hầu hết công việc chia sẻ, và động lực chia sẻ cao nhất là khi họ có con đầu, động lực này cũng lây sang các thành viên khác trong gia đình. Chúng tôi cũng nhận thấy một số trường hợp việc chia sẻ bắt đầu trở nên rất mệt mỏi khi trẻ qua tuổi lên 3.

Trong các cuộc phỏng vấn sau đó, chúng tôi có thể thu hẹp định nghĩa của mình về những người đón nhận sớm là "những bà mẹ lần đầu có con dưới 3 tuổi". Định nghĩa này rất hữu ích vì nó làm cho quá trình xác định và nhắm mục tiêu vào những người đón nhận sớm của chúng tôi trở nên đơn giản hơn nhiều.

Rủi ro sản phẩm: Bạn sẽ giải quyết các vấn đề này bằng cách nào? (Giải pháp)

Giả thiết

Phỏng vấn Giải pháp sẽ kiểm chứng bộ tính năng tối thiểu.

Bài học

Bản demo mà chúng tôi trình chiếu đã được đón nhận nồng nhiệt và thể hiện được tốc độ cũng như sự dễ dàng khi chia sẻ. Việc các tập tin gốc được sao lưu như là một tác dụng phụ của việc chia sẻ quả thật đánh trúng vấn đề. Mặc dù nhiều phụ huynh yêu cầu tích hợp ứng dụng bên thứ ba cụ thể (đưa vào iPhoto, Picasa, v.v...), song họ tán thành với việc bắt đầu với mô hình chia sẻ theo thư mục. Lý do chúng tôi chọn bắt đầu từ đó là vì nó đòi hỏi ít công sức hơn (so với việc xây dựng các bộ tích hợp tùy chỉnh vào ứng dụng của bên thứ ba) và nó có tính phổ quát (máy tính để bàn nào cũng có một hệ thống tập tin).

Rủi ro thị trường: Mô hình định giá là gì (Các dòng doanh thu)

Giả thiết

Phỏng vấn Giải pháp sẽ thúc đẩy cam kết bằng lời sẵn sàng trả 49 đô-la/năm.

Bài học

Như dự đoán, các phụ huynh đang sử dụng "giải pháp miễn phí" kháng cự một chút với giá, nhưng họ thấy được giá trị thực sự của việc sao lưu các tệp tin khi chia sẻ và đồng ý dùng thử. Các phụ huynh đã trả tiền cho một dịch vụ khác thì không có vấn đề gì với việc trả tiền, miễn là chúng tôi làm cho việc di chuyển nội dung hiện có của họ đến CloudFire đơn giản.

Mô hình Tinh gọn cập nhật

Dựa trên định nghĩa người đón nhận sớm được điều chỉnh, chúng tôi đã xác định được một vài kênh tiềm năng, như thể hiện trong

Hình 8-4.

Tiếp theo là gì?

Sử dụng bài học này để xác định và xây dựng MVP.

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la/năm

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

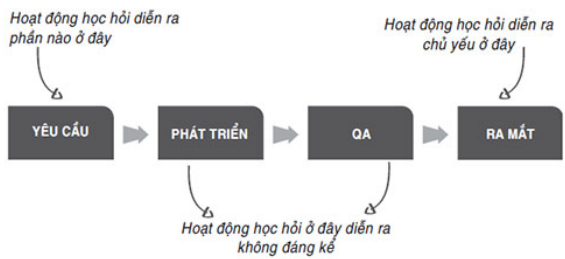
Hình 8-4. *Mô hình Tinh gọn cập nhật về các phụ huynh*

Chương 9
Xây dựng bản Ra mắt 1.0

Thu hẹp phạm vi, rút ngắn thời gian giữa các chu kỳ yêu cầu và ra mắt sản phẩm để bạn có thể học hỏi nhanh hơn.

Phát triển sản phẩm cản trở quá trình học hỏi

Hãy bắt đầu bằng cách xem xét kỹ lưỡng hơn những điểm xuất hiện các bài học trong chu kỳ phát triển sản phẩm điển hình (xem Hình 9-1).


Hoạt động học hỏi diễn ra phần nào ở đây
Hoạt động học hỏi diễn ra chủ yếu ở đây
YÊU CẦU
PHÁT TRIỂN
QA
RA MẮT
Hoạt động học hỏi ở đây diễn ra không đáng kể

Hình 9-1. *Chu kỳ phát triển sản phẩm truyền thống*

Nếu như bạn chỉ có thể học hỏi một phần trong giai đoạn thu thập yêu cầu, thì phần lớn hoạt động học hỏi lại xảy ra sau khi bạn ra mắt sản phẩm. Mặc dù xây dựng sản phẩm là mục đích của một công ty khởi nghiệp, song rất ít bài học xuất hiện trong quá trình phát triển và kiểm định chất lượng. Tuy nhiên, trong thời gian đó bạn sẽ học hỏi được những điều khác, những bài học đó không phải là về khách hàng.

Chúng ta rõ ràng không thể loại bỏ quá trình phát triển và QA, nhưng chúng ta có thể rút ngắn thời gian chu kỳ từ giai đoạn yêu cầu đến khi ra mắt để học hỏi nhanh hơn.

Bước đầu tiên là quy giản sản phẩm MVP xuống còn những gì tinh túy nhất để bạn có thể xây dựng sản phẩm nhỏ nhất có thể.

Quy giản MVP

Một nguy cơ khi tiến hành lặp thông qua các mô hình giả lập trong cuộc phỏng vấn Giải pháp là bạn dễ dàng thu thập nhiều thông tin và cuối cùng kết thúc với nhiều hơn những gì bạn cần để xây dựng MVP. Để giảm lãng phí và tăng tốc hoạt động học hỏi, bạn cần phải quy giản các mô hình giả lập của mình để tất cả những gì còn lại là tinh túy của sản phẩm: MVP của bạn.

Quy giản MVP không chỉ giúp rút ngắn chu trình phát triển, mà còn loại bỏ những phiền nhiễu không cần thiết làm giảm khả năng truyền tải thông điệp của sản phẩm.

MVP của bạn cần là một "thứ nước sốt" quy giản tuyệt vời – cô đặc, mạnh mẽ và giàu hương vị.

Ta có thể làm như sau:

1. Dọn sạch tấm bảng.

   Đừng tự động giả định rằng phải đưa mọi tính năng vào MVP. Hãy bắt đầu với một tấm bảng trắng trơn và có lý lẽ xác đáng mỗi khi bổ sung một tính năng.

2. Bắt đầu từ vấn đề số một.

   Nhiệm vụ của UVP là đưa ra một lời hứa thuyết phục.

   Nhiệm vụ của MVP là thực hiện lời hứa đó.

   Cốt tủy của MVP phải được thể hiện trong mô hình giả lập giải quyết vấn đề số một kia. Hãy bắt đầu từ đó.

3. Loại bỏ những điều có-thì-tốt và không-cần.

   Từ các cuộc phỏng vấn Giải pháp, bạn phải có khả năng gắn nhãn mọi yếu tố trên mô hình giả lập là "phải-có", "có-thì-tốt" hoặc "không-cần". Hãy loại bỏ ngay những chi tiết không cần, và bổ sung những chi tiết có-thì-tốt vào danh sách chờ trừ khi nó là một đặc điểm tiên quyết cho một tính năng không thể thiếu.

4. Lặp lại Bước 3 cho mô hình giả lập giải quyết vấn đề số hai và số ba.

5. Xem xét các yêu cầu tính năng khác của khách hàng.

   Khách hàng của bạn có thể đã nhấn mạnh một số tính năng cần thiết để làm cho sản phẩm của bạn hoàn chỉnh hoặc có thể sử dụng được – ví dụ như tích hợp với Salesforce.com. Tìm hiểu những yêu cầu này, và thêm/hoãn chúng dựa trên cấp độ nhu cầu "phải-có".

6. Tính phí từ ngày đầu, nhưng thu phí vào ngày 30.

   Một điều tất yếu đối với các sản phẩm ngày nay là phải có một giai đoạn dùng thử nào đó. Đây là một thực hành tốt để trì hoãn việc thu thập trước thông tin thẻ tín dụng, giảm trở ngại đăng ký và tránh tình trạng tính phí khi chưa có sự đồng ý của khách hàng.

   Cả hai đều có lợi cho bạn, giúp bạn giảm quy mô hơn nữa. Bạn không cần phải lo lắng về tài khoản người bán, các nhà cung cấp dịch vụ đăng ký định kỳ hoặc các kế hoạch hỗ trợ đa tầng cho lần ra mắt. Bạn sẽ có 30 ngày sau khi phát hành để thực hiện những việc này.

7. Tập trung vào học hỏi, thay vì tối ưu.

   Toàn bộ năng lượng của bạn cần phải hướng vào việc thúc đẩy học tập. Tốc độ là chìa khóa. Đừng lãng phí bất kỳ nỗ lực nào cố tối ưu hóa máy chủ, mã, cơ sở dữ liệu, v.v... cho tương lai. Khả năng rất cao là bạn sẽ không gặp phải vấn đề quy mô khi ra mắt sản phẩm. Trong trường hợp hiếm hoi bạn thật sự gặp phải vấn đề (vấn đề lớn), hầu hết các sự cố về quy mô đều có thể được vá bằng phần cứng bổ sung, bạn có thể biện minh cho điều này rằng bạn cần tính phí cho khách hàng – điều này sẽ giúp bạn có thêm thời gian để giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

Bắt tay vào triển khai liên tục

Một kỹ thuật khác để rút ngắn thời gian chu kỳ từ khi thu thập yêu cầu đến khi ra mắt sản phẩm là tiến hành quá trình Triển khai Liên tục (xem Hình 9-2).

Triển khai Liên tục là phép thực hành liên tiếp tung ra sản phẩm trong ngày – theo phút thay vì theo ngày, tuần hay tháng.

Hình 9-2. *Quy trình Triển khai Liên tục*

Triển khai Liên tục được xây dựng trên các kỹ thuật luồng liên tục do Toyota phát triển. Luồng liên tục đã được chứng minh là giúp tăng sản lượng nhờ sắp xếp lại quy trình sản xuất để sản phẩm được xây dựng hoàn chỉnh, từng cái một, thay vì phương pháp phân lô và hàng đợi vốn phổ biến hơn.

Mục đích của Triển khai liên tục là loại bỏ lãng phí. Phí phạm lớn nhất trong hoạt động sản xuất xảy ra tại khâu vận chuyển sản phẩm từ nơi này đến nơi khác. Phí phạm lớn nhất trong sản xuất phần mềm xảy ra trong thời gian chờ đợi phần mềm chuyển từ trạng thái này sang trạng thái khác: Chờ mã, chờ kiểm thử, chờ triển khai. Giảm hoặc loại bỏ những giai đoạn chờ đợi trên giúp đưa đến vòng lặp nhanh hơn, đó là chìa khóa để thành công.

Trong tất cả các kỹ thuật Khởi nghiệp Tinh gọn, Triển khai Liên tục là một trong những kỹ thuật gây tranh cãi nhiều nhất. Một trong những lo ngại thường được đặt ra là chất lượng: so sánh Triển khai Liên tục với "viết mã kiểu cao bồi".

Nếu được thực hiện một cách đúng đắn, Triển khai Liên tục không những không làm giảm chất lượng, mà thực tế còn đòi hỏi những tiêu chuẩn kiểm tra và giám sát nghiêm ngặt hơn. Triển khai liên tục không chỉ được các công ty khởi nghiệp nhỏ thực hiện; nó còn được sử dụng tại các công ty lớn như IMVU (một trong những nhà tiên phong sớm nhất), Flickr, và Digg. Tuy nhiên, trong tất cả các ví dụ, Wealthfront thường được sử dụng để minh họa cho việc vận hành trong một môi trường coi trọng sứ mệnh đích thực – triển khai hơn một tá lượt ra mắt một ngày trong một trường SEC quy định nghiêm ngặt.

Các công ty này phục vụ hàng triệu người dùng mỗi ngày và đã xây dựng các hệ thống Triển khai Liên tục phức tạp để đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng cao.

Mối quan ngại thứ hai là việc xây dựng một hệ thống như Triển khai Liên tục là một công việc đồ sộ và nặng nề. Nhưng những hệ thống này được xây dựng trong khoảng thời gian một năm. Quá trình triển khai liên tục là một vòng lặp phản hồi phục vụ cho hoạt động học hỏi và cải tiến liên tục, rất hữu ích khi ta bắt đầu từ

quy mô nhỏ và là lý do tại sao tôi lại đề cập đến nó lúc này.

Bây giờ chính là thời điểm hoàn hảo để đặt nền tảng và thực hành Triển khai Liên tục – trong khi bạn không có khách hàng, không có nhiều khối mã hoặc máy chủ để lo lắng. Mặc dù Triển khai Liên tục sẽ không giúp bạn tung ra MVP nhanh hơn, song bắt đầu với một hệ thống cơ bản sẽ không làm bạn chậm lại và sẽ giúp đặt nền móng cho việc tăng tốc các vòng lặp trong tương lai sau khi bạn phát hành sản phẩm.

Cũng cần phải chỉ ra rằng mặc dù Triển khai Liên tục đưa mã vào sản xuất theo lô nhỏ, mã này không bắt buộc phải sống động đối với người dùng của bạn. Có sự khác biệt giữa "ra mắt phần mềm" và "ra mắt marketing".

Xác định luồng kích hoạt

Sau khi rút ra được danh sách các tính năng, bạn đã sẵn sàng để bắt đầu xác định luồng kích hoạt.

Luồng kích hoạt mô tả con đường mà khách hàng sẽ đi từ chỗ đăng ký sử dụng dịch vụ đến chỗ có được trải nghiệm hài lòng đầu tiên.

Giải phẫu luồng kích hoạt

Luồng kích hoạt là một phễu con được hợp thành từ các bước trình bày trong Hình 9-3.

KÍCH HOẠT
PHỄU CON
Đăng ký
Tôi bắt đầu như thế nào?
Các bước bổ sung
Ví dụ như tải về, cài đặt, tạo thư viện ảnh đầu tiên, v.v...
Hoạt động then chốt
Tôi có được UVP chưa?

Hình 9-3. *Luồng kích hoạt*

Mặc dù mục tiêu cuối cùng của luồng kích hoạt là làm cho khách hàng trải nghiệm UVP nhanh nhất có thể, song hầu như mọi sự cố sau khi bạn tung ra sản phẩm đều xảy ra ở đây.

Vì vậy, điều quan trọng hơn là xây dựng luồng kích hoạt sao cho kiến trúc của nó ưu tiên học hỏi thay vì tối ưu hóa.

Bạn có thể bảo đảm việc này bằng những cách sau:

Giảm trở ngại đăng ký, nhưng không phải bằng cái giá học hỏi.

Một thực hành tốt là giữ cho mẫu đăng ký ngắn gọn và chỉ thu thập những thông tin bạn thật sự cần. Tuy nhiên, đừng ngại đề nghị khách hàng cung cấp các thông tin liên lạc quan trọng (như địa chỉ e-mail). (Xem bài đọc bổ trợ "Kênh hỗ trợ khách hàng: CloudFire" để tìm hiểu thêm về vấn đề này.)

Các mẫu thu thập thông tin nằm cuối danh sách vấn đề của chúng tôi.

— Joshua Porter, Bokardo (Bokardo.com)

Giảm số bước đăng ký, nhưng không phải bằng cái giá học hỏi.

Nguyên tắc xây dựng kiến trúc ưu tiên học hỏi thay vì tối ưu hóa trên cũng áp dụng cho số lượng các bước trong luồng kích hoạt. Mặc dù giảm số bước là việc quan trọng, nhưng điều quan trọng hơn nữa là tách riêng các bước quan trọng để bạn có thể xử lý ngay tại điểm mọi người bỏ đi khi sự cố xuất hiện. (Xem bài đọc bổ trợ, "Tránh tối ưu hóa quá sớm: Posterous [Nền tảng viết Blog]," để tìm hiểu thêm về vấn đề này.)

Cung cấp UVP

Một luồng kích hoạt tốt cần thực hiện được lời hứa ở trang đích. Khi bạn phác thảo luồng kích hoạt, hãy đảm bảo nó thể hiện UVP của bạn – tốt hơn là trong một lần thăm. Bạn chỉ có một cơ hội để tạo ấn tượng đầu tiên tốt đẹp.

Hãy sẵn sàng khi sự cố xuất hiện

Khắc phục sự cố ngay lập tức và cung cấp nhiều cách thức khác nhau để khách hàng tìm đến nhờ hỗ trợ: e-mail, một số điện thoại đường dây nóng 1-800, v.v...

Có kênh hỗ trợ khách hàng: CloudFire

CloudFire là ứng dụng có thể tải xuống dành cho máy tính để bàn, và nhằm đơn giản hóa quá trình đăng ký, chúng tôi đã đặt một nút Tải xuống đơn giản trên trang chủ và hủy bỏ bước tạo tài

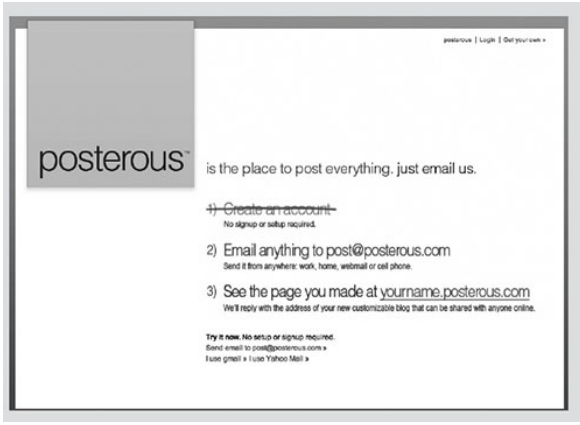
khoản cho phần sau cài đặt.

Phân tích của chúng tôi cho thấy có sự khác biệt rất lớn giữa số lượt tải xuống và số lượng đăng ký. Chúng tôi biết chúng tôi mất khách trong quá trình cài đặt nhưng không biết nguyên do tại sao. Ban đầu, chúng tôi thử triển khai một số giả thiết (dự đoán tốt nhất), như giảm cỡ tập tin cài đặt, hỗ trợ cài đặt trực tuyến, v.v..., những giả thiết này tốn vài tuần để triển khai nhưng lại không tạo được biến chuyển đáng kể nào. Sau đó chúng tôi chuyển qua màn hình đăng ký và bắt đầu hỏi xin địa chỉ e-mail trước bước tải về.

Mặc dù việc này không khắc phục được vấn đề kích hoạt, song nó cho phép chúng tôi xác định được những người dùng gặp phải vấn đề và tiếp cận họ. Một vài người hồi đáp, nhờ đó chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra một số vấn đề trọng yếu mà chúng tôi không hay biết trước đó, và đó là chìa khóa để giải quyết tỷ lệ kích hoạt thấp.

Tránh tối ưu hóa quá sớm: Posterous (nền tảng blog)

Về việc tách các bước quan trọng, một ví dụ cực đoan xuất hiện ngay trong đầu tôi là trang đích trên trang web Posterous khi mới ra mắt. Thay vì yêu cầu bạn đăng ký tài khoản, trang này lại yêu cầu bạn gửi cho họ một e-mail với thông điệp là nội dung bài blog đầu tiên của bạn (xem Hình 9-4). Mặc dù đây là một ý tưởng mới mẻ, nhưng về cơ bản họ đang yêu cầu bạn "bỏ" trang đích của họ để gửi e-mail, cách này coi người dùng kích hoạt hệt như một khách thăm không hứng thú. Luồng kích hoạt này, mặc dù được tối ưu hóa cao độ, song lại cung cấp rất ít cơ hội học hỏi khi có vấn đề xảy ra.


posterous
is the place to post everything. just email us.
1) Create an account
No signup or setup required.
2) Email anything to post@posterous.com
Send it from anywhere: work, home, webmail or cell phone.
3) See the page you made at yourname.posterous.com
We'll reply with the address of your new customizable blog that can be shared with anyone online.
Try it now. No setup or signup required.
Send email to post@posterous.com »
I use gmail » I use Yahoo Mail »

Hình 9-4. Ảnh chụp màn hình Posterous

Xây dựng một trang web marketing

Mục đích của trang web marketing rất đơn giản: để bán sản phẩm .

Trang web của bạn có vai trò quan trọng trong việc điều khiển bộ kích hoạt thu hút trong vòng đời khách hàng.

Thu hút mô tả quãng đường khách hàng từ chỗ là khách vô tình ghé thăm website tới chỗ trở thành một khách hàng triển vọng có hứng thú với sản phẩm.

Giải phẫu trang web marketing

Về cơ bản, thu hút là một phễu con (xem Hình 9-5).

THU HÚT
PHỄU CON ↓
UVP (Trang đích)
Tại sao tôi cần quan tâm?
Trang khác (Giới thiệu sản phẩm, Về chúng tôi)
Hãy cho tôi biết thêm
Định giá
Nó có giá bao nhiêu?

Hình 9-5. *Phễu con thu hút*

Theo nguyên tắc kiến trúc ưu tiên học hỏi thay vì tối ưu hóa, tôi khuyên bạn nên bắt đầu từ các trang có từng bước rõ ràng. Mỗi trang phải có một lời kêu gọi hành động chính và lời kêu gọi hành động phụ. Lời kêu gọi hành động chính của tôi hướng khách truy cập vào trang giá (mục tiêu con của hoạt động thu hút), trong khi lời kêu gọi hành động phụ của tôi cung cấp một đường liên kết để khách thăm có thể tiếp cận nhiều thông tin hơn (ví dụ như trang giới thiệu sản phẩm).

Trang đích là trang khó nhất. Nhiệm vụ của trang đích là tán thưởng sản phẩm của bạn trước một khách thăm vô tình trong không quá 8 giây. Chúng ta sẽ phân tích sơ lược các yếu tố của một

trang đích tốt, nhưng trước hết, tôi sẽ liệt kê một vài trang khác mà bạn có thể đưa vào:

Trang Về chúng tôi

Trong khi nhiệm vụ của trang đích là cung cấp cho khách thăm một lý do thuyết phục để mua sản phẩm, thì nhiệm vụ của trang Về chúng tôi là cung cấp một lý do thuyết phục để mua sản phẩm từ công ty của bạn. Đây là cơ hội để mang đến cho sản phẩm của bạn một diện mạo, kể một câu chuyện và kết nối với khách hàng.

Trang Điều khoản dịch vụ và chính sách bảo mật

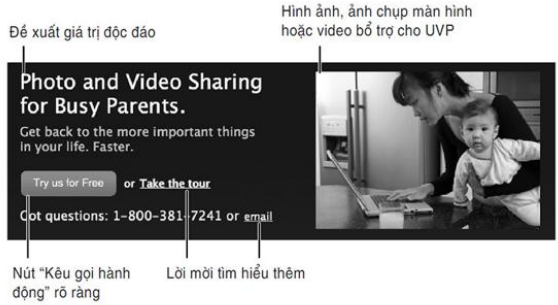
Cả hai trang này đều là các yêu cầu cơ bản khi bạn cung cấp dịch vụ trên web. Chúng cũng mang tính chuẩn tắc tương đối, với nhiều ví dụ và có sẵn trên mạng để bạn học tập theo. Cần lưu ý rằng các trang Điều khoản Dịch vụ và Chính sách Bảo mật có thể gây ra các vấn đề về pháp lý nếu chúng không đầy đủ. Hãy dành đủ thời gian nghiên cứu phần này của trang web để đảm bảo bạn đang dựa vào các mô hình tốt. Nếu còn điều gì nghi hoặc, hãy xin lời khuyên của những người có chuyên môn, thẩm quyền.

Trang Giới thiệu sản phẩm (video/ảnh chụp màn hình)

Tôi thường trì hoãn đưa vào trang này và chỉ bắt đầu với trang đích. Tuy nhiên, nếu khách hàng của bạn thiên về phân tích hoặc nghiên cứu, bạn có thể cần cung cấp một trang riêng với nhiều chi tiết, thông số kỹ thuật, v.v ...

Phân tích trang đích

Mặc dù trang đích có nhiệm vụ lớn lao là làm sao kết nối thật nhanh với khách truy cập trang web, song có một số yếu tố cơ bản làm nên một trang đích thành công, như được liệt kê ở đây và trình bày trong Hình 9-6:


Đề xuất giá trị độc đáo
Hình ảnh, ảnh chụp màn hình hoặc video bổ trợ cho UVP
Photo and Video Sharing for Busy Parents.
Get back to the more important things in your life. Faster.
Try us for Free
or Take the tour
Got questions: 1-800-381-7241 or email
Nút "Kêu gọi hành động" rõ ràng
Lời mời tìm hiểu thêm

Hình 9-6. *Các yếu tố trên trang đích*

Đề xuất giá trị độc đáo

Đăng UVP tinh chỉnh mới nhất của bạn lên trang này. Đây là yếu tố quan trọng nhất của trang.

Hình ảnh trực quan bổ trợ

Bổ trợ cho UVP bằng các công cụ hỗ trợ trực quan tạo được sự cộng hưởng mạnh mẽ với khán giả mục tiêu. Phương tiện thực tế có thể là hình ảnh, ảnh chụp màn hình hoặc video, tùy thuộc vào đối tượng khán giả cụ thể của bạn.

Một lời kêu gọi hành động rõ ràng

Mỗi trang cần có một lời kêu gọi hành động rõ ràng. Lời kêu gọi hành động cần nổi bật và xác lập một kỳ vọng rõ ràng liên quan đến những gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Mời khán giả tìm hiểu thêm

Một số khách truy cập có thể cần thêm thông tin trước khi được thuyết phục. Hãy cung cấp các liên kết bổ sung cho Trang Giới thiệu sản phẩm (nếu có), hoặc cung cấp số tổng đài 1-800.

Trang đích được thể hiện trong Hình 9-6 còn thiếu một thành phần quan trọng:

Bằng chứng xã hội

Yếu tố bằng chứng xã hội giúp nâng cao uy tín của bạn và sự tin tưởng của khách hàng. Chúng thường được cung cấp thông qua các lời chứng nhận của khách hàng. Chúng vắng mặt trong trang đích Hình 9-6 vì bạn chưa có những lời chứng nhận này và sẽ nhận được chúng sau từ những người đón nhận sớm.

Chương 10
Sẵn sàng đo lường

Bạn không chỉ cần khả năng thể hiện trực quan vòng đời của khách hàng mà còn cần cả khả năng đo lường nó.

Nhu cầu đối với những thước đo hành động[19]

Mặc dù địa hình trước khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường đầy những bài học định tính, song bạn vẫn cần các số liệu hành động để có thể thể hiện trực quan và đo vòng đời của khách hàng.

Mục tiêu trước khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường không tập trung nhiều vào việc tối ưu hóa để bảo đảm quá trình chuyển đổi, mà hoàn toàn xoay quanh việc xác định nhanh chóng và khắc phục các điểm nóng trong vòng đời của khách hàng.

Đến lúc này, bạn đã thực hiện nhiều quyết định về sản phẩm dựa trên chia sẻ của khách hàng. Giờ là lúc bạn cần bắt đầu đo lường những việc họ làm.

Thế nào là một thước đo hành động?

Một thước đo hành động là thước đo gắn những hành động lặp lại cụ thể với các kết quả quan sát được.

Ngược lại các thước đo hành động là thước đo phù phiếm (như lượt truy cập trang web hoặc số lượng tải xuống); chỉ ghi lại trạng thái hiện tại của sản phẩm, chứ không cung cấp thông tin chi tiết cho biết bạn đã đến được đó bằng cách nào hoặc bạn phải làm gì tiếp theo.

Lá cờ cảnh báo có thể bạn đang nắm trong tay một thước đo phù phiếm là khi các con số không đi đến đâu, nhưng tháng nào cũng

đi lên và tiến về bên phải. Nói cách khác, những chỉ số như lượt truy cập trang web hoặc lượt tải xuống là các yếu tố của phễu con tạo nên số liệu vĩ mô lớn hơn có ý nghĩa, chẳng hạn như số lượng thu hút và kích hoạt.

Vấn đề không phải là cái bạn đo lường mà là cách bạn đo lường.

Hiểu sự khác biệt giữa thước đo phù phiếm và thước đo vĩ mô là bước đầu tiên cần thực hiện. Để thước đo của bạn trở thành thước đo hành động, bạn phải làm cho chúng có thể tiếp cận (thông qua các báo cáo đơn giản) và có thể kiểm toán (bằng cách truy lại các con số).

Có 3 chữ A ở các thước đo: Actionable (có thể hành động), Accessible (có thể tiếp cận) và Auditable (có thể kiểm toán).

— Eric Ries.

Tôi sẽ đi vào chi tiết về cách thực hiện trong những phần tiếp theo, sau đó tôi sẽ trình bày các bước xây dựng bảng điều khiển chuyển đổi.

Thước đo trước nhất là con người

Eric Ries đã phổ biến thông điệp "thước đo cũng là con người" với mục đích làm cho thước đo của bạn có thể kiểm toán được, nhưng tôi không tin rằng nó đã đi đủ xa.

Mặc dù tôi cực kỳ ủng hộ việc xây dựng văn hóa hướng tới số liệu, nhưng việc xây dựng một sản phẩm tuyệt vời không chỉ dừng lại ở các con số. Trước hết, bạn phải có khả năng tiếp cận những con người ẩn sau các con số đó .

Bảng điều khiển chuyển đổi lý tưởng sẽ có nửa phần là phân tích và nửa phần là quản lý mối quan hệ với khách hàng.

Lý do như sau:

Các thước đo không thể giải thích cho chính chúng.

Khi bạn mới ra mắt sản phẩm hoặc tính năng mới, có rất nhiều thứ có thể và sẽ đi chệch hướng. Các thước đo giúp bạn xác định điểm chệch hướng, nhưng không thể cho bạn biết lý do tại sao. Bạn cần nói chuyện với mọi người để tìm hiểu điều đó.

Đừng mong đợi người dùng sẽ tìm đến bạn.

Khi người dùng mới sử dụng sản phẩm, họ vẫn chưa tin tưởng vào giải pháp của bạn. Họ thường bắt đầu từ hứng thú nhưng hay hoài nghi, và động lực của họ tan đi nhanh chóng khi sai sót xuất hiện. Nói cách khác, bạn không thể mong đợi người dùng gửi ngay bản báo cáo lỗi hoặc nhấc điện thoại lên và gọi cho bạn khi họ cần trợ giúp. Họ có thể làm thế, nhưng khả năng lớn hơn là họ sẽ từ bỏ sản phẩm của bạn. Gánh nặng của việc xác định nhanh các vấn đề và liên hệ với người dùng là của bạn.

Không phải tất cả các thước đo đều như nhau.

Cho đến lúc này, bạn đã chọn lọc rất kỹ những người mà bạn phỏng vấn. Khi bạn ra mắt sản phẩm, bạn sẽ không thể kiểm soát ai sử dụng sản phẩm. Bên cạnh những người đón nhận sớm là nhóm mục tiêu của bạn, trang web của bạn, có thể các bốt, những người đi ngang tò mò và thậm chí cả những khách hàng mục tiêu chưa được khám phá ghé thăm. Nếu chỉ nhìn vào các con số, bạn sẽ nhận được một hiệu ứng trung bình có thể lệch mạnh nếu bạn chưa có nhiều lưu lượng truy cập (hoặc lưu lượng truy cập đúng). Bạn cần một cách phân chia thước đo thành những nhóm khác nhau.

Báo cáo phễu đơn giản là không đủ

Báo cáo phễu là một công cụ phân tích mạnh mẽ. Nó dễ hiểu và thực hiện tốt công việc mô tả trực quan một bảng điều khiển chuyển đổi. Tuy nhiên, hầu hết các kiểu triển khai báo cáo phụ của bên thứ ba phù hợp với việc theo dõi các phễu vi mô hơn, như chuyển đổi ở trang đích, thay vì các phễu cấp vĩ mô, như vòng đời khách hàng.

Một đặc trưng của các phễu vi cấp là sự kiện có vòng đời ngắn, thường được đo bằng phút, trong khi đặc trưng của các phễu ở cấp vĩ mô là các sự kiện có vòng đời dài, thường được đo bằng ngày hoặc tháng.

Báo cáo phễu đơn giản cho phép bạn chỉ định một khoảng thời gian báo cáo mà ở đó số lần diễn ra các sự kiện quan trọng sẽ được đếm và hiển thị. Cách tiếp cận này không hiệu quả khi khoảng thời gian giữa các sự kiện nằm ngoài thời kỳ báo cáo.

Để minh họa cho những vấn đề này, chúng ta hãy xem xét ví dụ cho một sản phẩm có thể tải về, sử dụng một kỳ dùng thử ١٤ ngày.

Hình 10-1 minh họa một báo cáo phễu điển hình.

Hình 10-1. *Báo cáo phễu điển hình*

Trong Hình 10-1, các sự kiện "thu hút" và "kích hoạt" là các sự kiện vòng đời ngắn, trong khi sự kiện "doanh thu" là một sự kiện có vòng đời dài.

Điều này đặt ra các vấn đề sau đây:

Tỷ lệ chuyển đổi không chính xác

Những con số được báo cáo cho sự kiện doanh thu có nhiều khả năng bao gồm các giao dịch mua được thực hiện trong tháng 5 và loại trừ những giao dịch mua hàng được thực hiện trong tháng 7, làm lệch tỷ lệ chuyển đổi tổng thể.

Xử lý biến động lưu lượng

Tình trạng lệch số liệu này càng thêm trầm trọng bởi bất kỳ biến động nào trong lưu lượng truy cập. Nếu lượng đăng ký giảm trong tháng 7, tỷ lệ chuyển đổi của bạn có vẻ sẽ tốt nhưng thực tế có thể không phải vậy.

Đo lường sự tiến triển (hoặc không tiến triển)

Một vấn đề khác với loại báo cáo này là sản phẩm của bạn cũng thay đổi liên tục. Thật khó, nếu không phải là hoàn toàn không thể, truy kết quả quan sát được (bất kể là tốt hay xấu) về lại hành động mà bạn đã thực hiện trong quá khứ, chẳng hạn như tung ra một tính năng mới.

Phân phễu

Theo thời gian, bạn có thể tiến hành kiểm tra phân tách hoặc cần phân phễu để tách khách hàng ra thành các nhóm khác nhau. Bạn không thể làm thế với báo cáo phễu đơn giản.

Hãy nói Xin chào với đoàn hệ

Vì vậy, mặc dù phễu là một công cụ trực quan hóa tuyệt vời, song chỉ các phễu không thì không đủ. Câu trả lời là phải ghép phễu với các đoàn hệ.

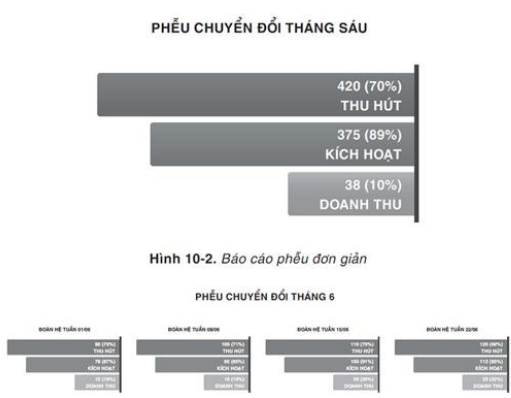
Phân tích đoàn hệ rất phổ biến trong ngành y, trong ngành này, phân tích đoàn hệ được sử dụng để nghiên cứu những hệ quả lâu dài của thuốc và vắc-xin.

Đoàn hệ là một nhóm những người có đặc điểm chung hoặc kinh nghiệm chung trong một giai đoạn cụ thể (ví dụ, thời gian ra đời, được tiếp xúc với một loại thuốc hoặc vắc-xin nhất định). Như vậy, một nhóm những người sinh ra vào một ngày hay một giai đoạn cụ thể, chẳng hạn năm ١٩٤٨, sẽ hình thành nên đoàn hệ thời điểm sinh. Nhóm so sánh có thể là nhóm dân số chung mà đoàn hệ được rút ra từ đó, hoặc có thể là một đoàn hệ khác được cho là ít hoặc không tiếp xúc với chất đang nghiên cứu, còn lại các đặc điểm khác thì tương tự. Ngoài ra, những nhóm nhỏ trong đoàn hệ cũng có thể được đem ra so sánh với nhau. [20]

Chúng ta có thể áp dụng khái niệm đoàn hệ hoặc nhóm như trên cho người dùng và theo dõi vòng đời của họ theo thời gian. Đối với mục đích của chúng ta, một đoàn hệ là bất kỳ thuộc tính nào có thể quy cho người dùng. Đoàn hệ phổ biến nhất là "ngày tham gia," nhưng như chúng ta sẽ thấy, đoàn hệ cũng có thể chia ra thành "kiểu kế hoạch," "hệ điều hành," giới tính", v.v...

Hãy xem các báo cáo đoàn hệ khắc phục những thiếu sót của báo cáo phễu giản đơn như thế nào.

Báo cáo đoàn hệ hằng tuần (theo ngày tham gia) trong Hình 10-3 được tạo ra từ cùng một dữ liệu với báo cáo phễu đơn giản ở phần trước (tôi sẽ trình bày lại báo cáo phễu này trong Hình 10-2 để tiện so sánh).



Hình 10-2. *Báo cáo phễu đơn giản*

Hình 10-3. *Báo cáo đoàn hệ tuần(Theo ngày tham gia)*

Bạn sẽ nhận thấy ngay rằng mặc dù con số chuyển đổi mua và kích hoạt gần như nhau, song tỷ lệ chuyển đổi doanh thu rất khác.

Đối phó với tình trạng biến động lưu lượng

Vì tất cả các sự kiện đều được gắn trở lại với người dùng đã tạo ra chúng, nên các báo cáo đoàn hệ có thể theo dõi chính xác biến động trong lưu lượng truy cập.

Đo lường sự tiến triển (hoặc không tiến triển)

Tuy nhiên, quan trọng hơn, báo cáo đoàn hệ hằng tuần nêu bật những thay đổi quan trọng trong số liệu, mà sau đó ta có thể gắn chúng trở lại với các hoạt động cụ thể được thực hiện trong tuần đó.

Phân phễu

Vì báo cáo đoàn hệ vốn được xây dựng quanh việc phân nhóm người dùng, nên chúng có thể được sử dụng để phân phễu theo chiều dọc quanh bất kỳ thuộc tính nào mà bạn đang theo dõi.

Cách xây dựng bảng điều khiển chuyển đổi

Có rất nhiều sản phẩm phân tích bên thứ ba trên thị trường. Tôi bắt đầu với Google Analytics, KISSmetrics và Mixpanel. Mỗi công cụ đều có những ưu – nhược điểm riêng, nhưng tiếc là tôi chưa tìm ra giải pháp phân tích duy nhất đáp ứng được tất cả các nhu cầu mà tôi đã vạch ra lúc đầu.[21]

Thay vì trình bày các chi tiết cụ thể từng công cụ, tôi sẽ giới thiệu cách tôi xây dựng bảng điều khiển chuyển đổi từ góc độ chức năng

trong phần Phụ lục.

Chương 11
Phỏng vấn MVP

Trước khi bán sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) cho người lạ thông qua kênh phân phối (ví dụ: trang web marketing), hãy bán trực tiếp cho người đón nhận sớm. Học hỏi từ họ. Sau đó tinh chỉnh thiết kế, định vị và giá để tung sản phẩm ra thị trường.

Bạn cần tìm hiểu điều gì?

Với sản phẩm MVP, trang web marketing và bảng điều khiển chuyển đổi đều hoạt động tốt, bạn đã sẵn sàng đến thăm các khách hàng triển vọng của mình một chuyến. Mục tiêu của bạn là thuyết phục họ đăng ký sử dụng dịch vụ, và trong quá trình đó kiểm tra cách bạn truyền thông điệp, định giá và luồng kích hoạt.

Nếu bạn không thể chuyển đổi một khách hàng triển vọng nhiệt thành trong một cuộc phỏng vấn trực tiếp dài 20 phút, việc chuyển đổi một khách thăm trong chưa đầy 8 giây trên trang đích của bạn sẽ khó khăn hơn nhiều.

Trong cuộc phỏng vấn MVP, cụ thể bạn muốn tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi dưới đây:

Rủi ro sản phẩm: Có điều gì hấp dẫn ở sản phẩm? (Đề xuất giá trị độc đáo hay UVP)

Trang đích của bạn có thu hút được sự chú ý không?

Khách hàng có đi qua toàn bộ luồng kích hoạt không?

Có những điểm nóng nào liên quan đến tính khả dụng?

MVP của bạn có thể hiện và cung cấp UVP không?

Rủi ro khách hàng: Bạn có đủ khách hàng không? (Các kênh)

Bạn có thể thu hút thêm khách hàng bằng các kênh hiện có không?

Rủi ro thị trường: Mức giá đó có hợp lý không? (Dòng doanh thu)

Khách hàng có trả tiền mua giải pháp của bạn không?

Hình thành giả thiết có thể kiểm sai

Đến đây, bạn cần lường trước được bước này.

Nghiên cứu tình huống

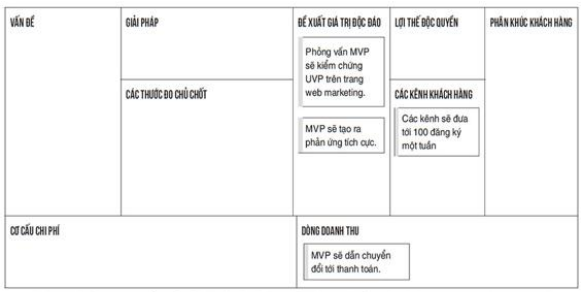
CloudFire

Hình 11-1 là mô hình tinh gọn trước đó của chúng tôi, với các phần cần kiểm tra được thể hiện nổi bật trong Hình 11-2.

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
3
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
3
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la/ năm
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng
3

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 11-1. *Phỏng vấn MVP cho CloudFire*

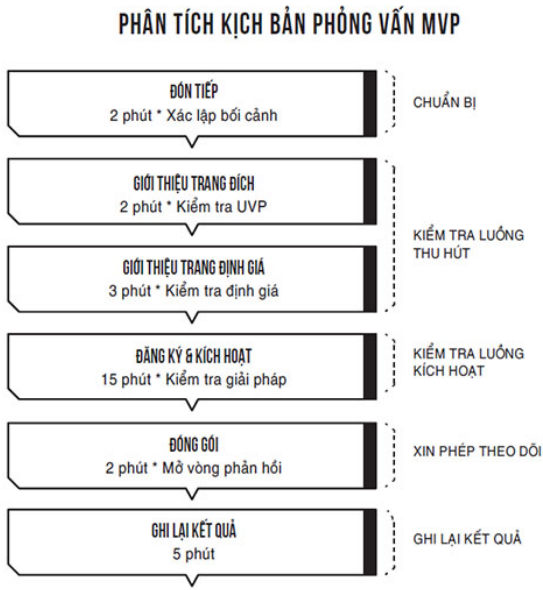

VẤN ĐỀ
GIẢI PHÁP
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Phỏng vấn MVP sẽ kiểm chứng UVP trên trang web marketing.
MVP sẽ tạo ra phản ứng tích cực.
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Các kênh sẽ đưa tới 100 đăng ký một tuần
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
CƠ CẤU CHI PHÍ
DÒNG DOANH THU
MVP sẽ dẫn chuyển đổi tới thanh toán.

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 11-2. *Thử nghiệm phỏng vấn MVP cho CloudFire*

Tiến hành phỏng vấn MVP

Cuộc phỏng vấn MVP, giống như các cuộc phỏng vấn Vấn về và Giải pháp, ít thiên về chào hàng, mà thiên nhiều về học hỏi. Cấu trúc của cuộc phỏng vấn này chủ yếu theo định dạng kiểm tra tính khả dụng mà Steve Krug mô tả trong cuốn sách của ông, Rocket Surgery Made Easy (tạm dịch: Càng khó thì càng dễ). Bạn rất nên tìm mua cuốn sách này, vì ở phần này chúng ta sẽ tiến hành nhiều bài kiểm tra về tính khả dụng.


PHÂN TÍCH KỊCH BẢN PHỎNG VẤN MVP
ĐÓN TIẾP
2 phút * Xác lập bối cảnh
CHUẨN BỊ
GIỚI THIỆU TRANG ĐÍCH
2 phút * Kiểm tra UVP
GIỚI THIỆU TRANG ĐỊNH GIÁ
3 phút * Kiểm tra định giá
KIỂM TRA LUỒNG THU HÚT
ĐĂNG KÝ & KÍCH HOẠT
15 phút * Kiểm tra giải pháp
KIỂM TRA LUỒNG KÍCH HOẠT
ĐÓNG GÓI
2 phút * Mở vòng phản hồi
XIN PHÉP THEO DÕI
GHI LẠI KẾT QUẢ
5 phút
GHI LẠI KẾT QUẢ

Hình 11-3. *Kịch bản phỏng vấn MVP*

Điều đặc biệt quan trọng là lúc đầu bạn phải tiến hành các cuộc phỏng vấn MVP trên cơ sở gặp gỡ trực tiếp. Theo thời gian, bạn có thể tiến hành phỏng vấn với phần mềm chia sẻ màn hình từ xa.

Nếu toàn đội của bạn không thể có mặt trong cuộc phỏng vấn, tôi khuyên bạn nên sử dụng phần mềm ghi màn hình (ví dụ như Camtasia, ScreenFlow) để ghi lại phiên kiểm tra để những người khác có thể xem sau.

Theo dõi các cuộc kiểm tra tính khả dụng cũng giống như đi du lịch: đó là một trải nghiệm có tính mở mang.

— Steve Krug, Rocket surgery made easy

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết một kịch bản phỏng vấn MVP sử dụng cấu trúc như trong Hình 11-3.

Đón tiếp (xác lập bối cảnh)

(2 phút)

Xác lập sơ lược bối cảnh thực hiện phỏng vấn:

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã dành thời gian gặp lại chúng tôi.

Chúng tôi gần như đã sẵn sàng tung ra dịch vụ chia sẻ ảnh và video mà chúng tôi nói lần trước. Tuy nhiên, trước khi ra mắt, chúng tôi muốn cho bạn xem sản phẩm, nhận phản hồi của bạn, và nếu bạn vẫn quan tâm, chúng tôi sẽ cho bạn quyền sử dụng công cụ sớm.

Như thế có được không?

Tuyệt. Chúng tôi muốn tiến hành cuộc phỏng vấn theo định dạng một cuộc kiểm tra tính khả dụng. Vì vậy, tôi sẽ bắt đầu bằng cách cho bạn xem trang web của chúng tôi và hỏi bạn một vài câu hỏi. Sẽ rất hữu ích nếu bạn cho chúng tôi biết suy nghĩ của bạn luôn trong tiến trình. Điều đó sẽ giúp chúng tôi xác định bất kỳ vấn đề hoặc khó khăn nào mà chúng tôi cần phải giải quyết.

Bạn đã sẵn sàng chưa?

Cho xem trang đích (kiểm tra UVP)

(2 phút)

Chạy thử nghiệm 5 giây để kiểm tra hoạt động điều hướng trên trang web/lời kêu gọi hành động.

Được rồi, chúng ta sẽ bắt đầu từ trang chủ. Xin hãy nhìn vào trang chủ và cho chúng tôi biết bạn thấy gì ở nó. Cứ thoải mái xem xét, nhưng đừng vội click vào cái gì.

- Bạn có thấy rõ sản phẩm này là về cái gì không?
- Bạn sẽ làm gì tiếp theo?

Cho xem trang giá (kiểm tra định giá)

(3 phút)

Cuối cùng, người được phỏng vấn cần tới trang định giá, ở đây bạn có thể hỏi anh ta về mô hình định giá của bạn.

Bây giờ, bạn hãy thoải mái điều hướng đến bất cứ nơi nào trên trang.

<Khi người được phỏng vấn đi tới trang định giá>

- Đây là mô hình định giá mà chúng tôi quyết định tung ra.
- Bạn nghĩ gì về nó?

Đăng ký và kích hoạt (kiểm tra giải pháp)

(15 phút)

Đây là trọng tâm của cuộc phỏng vấn.

Đề nghị người được phỏng vấn đăng ký và xem cách anh ta đi qua luồng kích hoạt của bạn.

- Bạn vẫn hứng thú với việc dùng thử dịch vụ này chứ?
- Bạn có thể làm vậy bằng cách nhấp vào liên kết "Đăng ký".
- Sẽ rất có giá trị với chúng tôi nếu chúng tôi có thể theo dõi tiến trình bạn đăng ký. Như thế có được không?

Đóng gói (mở vòng phản hồi)

(2 phút)

Hy vọng là người được phỏng vấn đã thao tác tất cả các bước và bạn có một danh sách các vấn đề khả dụng cần giải quyết.

Xin chúc mừng, bạn đã có người dùng đầu tiên!

Hãy bảo đảm người dùng biết phải làm gì tiếp theo và giữ cho kênh trò chuyện với anh ta luôn mở.

Vậy là xong rồi. Bạn đã đăng ký và sẵn sàng sử dụng.

Bạn nghĩ thế nào về quá trình này?

Có bất kỳ điều gì mà chúng tôi có thể cải thiện không?

Bạn có biết phải làm gì tiếp theo không?

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã dành thời gian ngày hôm nay cho chúng tôi. Nếu bạn có thắc mắc gì hoặc gặp phải bất kỳ vấn đề gì, hãy gọi hoặc gửi thư cho chúng tôi.

Bạn có sẵn lòng chia sẻ với chúng tôi sau khi bạn sử dụng công cụ một thời gian – như một tuần chẳng hạn?

Tuyệt. Xin cảm ơn lần nữa.

Ghi lại kết quả

(5 phút)

Hãy dành 5 phút ngay sau cuộc phỏng vấn để ghi lại các kết quả khi chúng vẫn còn tươi mới trong tâm trí bạn.

Sử dụng mẫu sau để ghi lại ba vấn đề hàng đầu mà bạn quan sát được.

Từng người phỏng vấn điền mẫu và các bạn có thể bàn bạc sau.

PHỎNG VẤN MVP

Ngày tháng:.....

Thông tin liên hệ

Tên:.....

E-mail:.....

Thông tin nhân khẩu học

Vấn đề khả dụng 1

.....

.....

Vấn đề khả dụng 2

.....

.....

Vấn đề khả dụng 3

.....

.....

Định giá

Sẵn sàng trả (X đô-la/tháng):.....

Ghi chú:.....

Giới thiệu:.....

Chương 12
Kiểm chứng vòng đời khách hàng

Bây giờ bạn đã có một số khách hàng đăng ký sớm, hãy theo sát họ để đảm bảo rằng họ hoàn tất phễu chuyển đổi của bạn.

Tạo điều kiện cho phản hồi

Cách nhanh nhất để học hỏi từ khách hàng là trò chuyện với họ.

Tôi thích phỏng vấn khách hàng hơn là tiến hành khảo sát; cũng như vậy, tôi thích gặp trực tiếp khách hàng hoặc gọi điện cho họ để nhận phản hồi, hơn là sử dụng các phương tiện như e-mail, diễn đàn hoặc bảng thảo luận.

Lý do như sau:

Cách này cho thấy bạn quan tâm.

Một số tổng đài miễn phí sẽ gửi tới khách hàng tín hiệu rằng bạn quan tâm và rằng bạn đang cố gắng tạo điều kiện cho họ dễ dàng thực hiện cuộc gọi tới bạn.

Bạn vẫn chưa gặp phải vấn đề về quy mô ở đây.

Ngược lại, bạn sẽ không bị dội bom điện thoại. Rất nhiều cuộc gọi của tôi thường từ các khách hàng triển vọng với các câu hỏi về dịch vụ, chứ không phải về các vấn đề hỗ trợ. Việc thiết lập lập giờ gọi trong ngày khá dễ dàng, và bạn có thể định tuyến lại cuộc gọi nếu gặp vấn đề quy mô (vốn là một vấn đề lớn phải giải quyết).

Hỗ trợ kỹ thuật là một vòng phản hồi học hỏi liên tục.

Sau mỗi cuộc gọi, tôi đều xem lại lý do cuộc gọi và xem tôi có thể thay đổi điều gì trên trang – cách truyền tải thông điệp, hỗ trợ, mẹo vặt, thông tin rõ ràng về giá, v.v... – để liên tục cải tiến sản phẩm.

Hỗ trợ kỹ thuật là phát triển khách hàng.

Nói chuyện với khách hàng không chỉ giúp bạn hiểu rõ hơn các vấn đề của khách hàng, mà còn mang đến cho bạn cơ hội đặt cho khách hàng của mình một vài câu hỏi về sản phẩm.

Hỗ trợ công nghệ là marketing.

Cơ hội để học hỏi từ các khách hàng theo cách này rất tuyệt vời đến độ tôi đã gắn một số tổng đài 1-800 cho tất cả các sản phẩm vào điện thoại di động của mình.

Để người sáng lập công ty trả lời điện thoại cho thấy cam kết lắng nghe khách hàng, và tôi thấy nó giúp khách hàng cởi mở hơn nữa.

Nó tránh các công cụ phản hồi dựa trên dạng bỏ phiếu.

Tôi không phải là fan của các công cụ có hình thức bỏ phiếu bầu chọn như GetSatisfaction và UserVoice bởi vì tôi tin rằng tất cả khách hàng đều không giống nhau. Lắng nghe những phản hồi phổ biến nhất, hay được lên tiếng mạnh mẽ nhất không đảm bảo bạn sẽ tìm ra bài học đúng đắn để xây dựng một sản phẩm tốt hơn. Việc đó thường xuyên phản tác dụng.

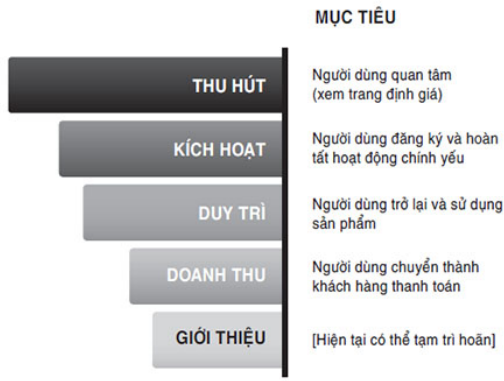
Khắc phục sự cố trong phiên dùng thử của khách hàng

Tôi đặc biệt thích các phiên dùng thử vì chúng có khung thời gian cho toàn bộ vòng đời của khách hàng, và thúc đẩy kết quả dẫn tới bài học nhanh và có thể hành động. Những phiên dùng thử được tiến hành đúng cách là mỏ vàng cơ hội để học hỏi, nhưng chúng cũng dễ rơi vào cảnh vụng về. Cách khắc phục sự cố phiên dùng thử là theo dõi đường đi của người dùng trong vòng đời khách hàng của bạn (xem Hình 12-1).

Mục tiêu đầu tiên của bạn trong các phiên dùng thử là giảm thiểu nguy cơ người dùng từ bỏ con đường thu hút và kích hoạt. Mục tiêu tiếp theo của bạn là tăng cường sự sử dụng và cam kết của khách hàng, được khách hàng trả tiền (nếu có áp dụng) và thu thập các lời chứng nhận có lợi từ phía khách hàng.

Mục đích bạn cần nhắm tới là có được 80% những người đón

nhận sớm đi hết chu kỳ. Vì cho đến lúc này bạn hoàn toàn xác định những người đón nhận sớm bằng phương cách thủ công, nên con số này cần phải cao hơn kỳ vọng bạn đặt ra sau khi ra mắt sản phẩm.


MỤC TIÊU
THU HÚT
Người dùng quan tâm (xem trang định giá)
KÍCH HOẠT
Người dùng đăng ký và hoàn tất hoạt động chính yếu
DUY TRÌ
Người dùng trở lại và sử dụng sản phẩm
DOANH THU
Người dùng chuyển thành khách hàng thanh toán
GIỚI THIỆU
[Hiện tại có thể tạm trì hoãn]

Hình 12-1. *Các phiên dùng thử của khách hàng*

Thu hút và kích hoạt

Ưu tiên: Đảm bảo rằng bạn đang điều hướng đủ lưu lượng truy cập để hỗ trợ hoạt động học hỏi.

Đào sâu các phễu con.

Khám phá các phễu con thu hút và kích hoạt để xem người dùng bỏ đi ở điểm nào.

Trước hết, bắt đầu từ chỗ có nhiều lỗ hổng nhất. Có phải bạn để mất họ trên một trang cụ thể, như trang đích hay trang định giá không?

Tìm kiếm các mẫu. Có phải kiểu người dùng nhất định (ví dụ, người dùng Mac với Windows) có tỷ lệ không vượt qua cao hơn những kiểu người dùng khác không?

Tiếp cận người dùng.

Bạn cần trích xuất được danh sách người dùng không vượt qua một bước cụ thể trong phễu. Nếu bạn xác định được vấn đề, hãy khắc phục và đề nghị người dùng quay trở lại. Nếu bạn không biết sai sót là gì, hãy tìm đến nhờ họ giúp đỡ.

Nắm bắt và ghi lại những lỗi ngoài dự kiến.

Khi những người dùng sớm gặp phải vấn đề, họ không tìm đến những người quản lý chất lượng. Họ bỏ đi. Để có thể rút ra bài học từ trải nghiệm của họ, hãy nắm bắt và ghi lại các lỗi ngoài dự kiến để kể cả khi không có họ, bạn vẫn có thể khắc phục vấn đề.

Duy trì

Ưu tiên: Giúp người dùng quay trở lại và sử dụng sản phẩm của bạn trong giai đoạn dùng thử.

Gửi những e-mail nhắc nhở nhẹ nhàng.

E-mail là một phương tiện rất hiệu quả (thường không được sử dụng nhiều) để lôi kéo khách hàng tham gia. Tất cả mọi người đều có địa chỉ e-mail. Với e-mail, ta có thể thiết lập chế độ tự động, có thể theo dõi và đo lường.

Một kỹ thuật phổ biến thường được các nhà tiếp thị sử dụng với e-mail là marketing nhỏ giọt. Bạn lên lịch gửi một tập các thông điệp đã soạn sẵn cho người dùng theo thời gian. Ngay cả những người dùng quan tâm đến sản phẩm cũng có lúc bận rộn và bị phân tâm, những lời nhắc nhở nhẹ nhàng có thể giúp đưa họ trở lại với sản phẩm của bạn.

Nhưng thậm chí còn tốt hơn cả marketing nhỏ giọt là marketing theo vòng đời. Marketing vòng đời xem xét thêm giai đoạn của người dùng trong vòng đời khách hàng. Ví dụ, nếu người dùng bị mắc kẹt trong giai đoạn kích hoạt, thay vì rao giảng cho anh ta về các tính năng nâng cao, bạn sẽ biết phải gửi cho anh ta một thông điệp kịp thời và thích hợp giúp khắc phục sự cố.

Theo dõi người mà bạn đã phỏng vấn.

Trong cuộc phỏng vấn MVP, bạn đã xin phép theo dõi những người đón nhận sớm. Hãy thực hiện việc đó. Gọi điện thoại hoặc gặp mặt trực tiếp và nhận phản hồi của họ.

Doanh thu

Ưu tiên: Được thanh toán.

Triển khai hệ thống thanh toán.

Bây giờ là lúc triển khai hệ thống thanh toán để khách hàng có thể trả tiền cho bạn.

Nói chuyện với những khách hàng đang trả tiền.

Gọi điện cho họ, cảm ơn họ vì đã nâng cấp và hỏi họ:

- Họ biết đến sản phẩm của bạn bằng cách nào (nếu bạn không biết)
- Lý do họ mua sản phẩm của bạn
- Những điểm nào có thể cần cải tiến

Nói chuyện với các khách hàng triển vọng thuộc diện "đơn hàng đã mất".

Bạn sẽ học được nhiều (nếu không muốn nói là nhiều hơn) từ những thương vụ đã mất hơn là những thương vụ thành công. Trong khi một số người sẽ vui vẻ đưa ra phản hồi trung thực nếu bạn có một đề nghị chân thành ở cuối phiên dùng thử, những người khác có thể cần một động cơ khích lệ nho nhỏ. Hãy tặng họ một thẻ quà tặng trị giá 25-50 đô-la hoặc đưa ra lời đề nghị thay mặt họ quyên góp cho quỹ từ thiện để đổi lấy 15 phút của họ.

Đừng bỏ nhiều nỗ lực thu hút khách hàng và rồi đơn giản để họ bỏ đi.

— Gary Vaynerchuck

Giới thiệu

Ưu tiên: Thu thập lời chứng nhận.

Hỏi xin chứng nhận của khách hàng.

Thuyết phục những khách hàng hài lòng viết một đoạn ngắn về đề xuất giá trị sản phẩm của bạn.

Bạn đã sẵn sàng ra mắt chưa?

Trong phần này, tôi sẽ thảo luận cách xác định khi nào bạn đã sẵn sàng công bố với cả thế giới về sản phẩm của bạn.

1. Thường xuyên xem xét các kết quả thu được.

Nghiên cứu kiểm tra tính khả dụng cho thấy bạn có thể phát hiện ra 85% vấn đề ở sản phẩm với chỉ chừng 5 người thử nghiệm sản phẩm.

2. Bắt đầu với những vấn đề quan trọng nhất.

Xem xét ba vấn đề hàng đầu của mọi người và xếp hạng chúng theo mức độ nghiêm trọng.

3. Thực hiện việc nhỏ nhất có thể.

Cưỡng lại sức cám dỗ của việc thiết kế lại toàn bộ trang đích mới hoặc luồng đăng ký ở giai đoạn này. Mục tiêu của bạn là thiết lập trước nhất một đường cơ sở hoạt động hiệu quả, và bạn có thể làm được việc đó bằng cách thực hiện những chỉnh sửa nhỏ. Bạn sẽ có nhiều cơ hội thử nghiệm các giả thiết thay thế trong Phần 4 của cuốn sách này.

4. Đảm bảo các chi tiết đã được cải tiến.

Trong những cuộc phỏng vấn sau, hãy kiểm chứng xem các bản sửa lỗi có thực sự cải thiện các chi tiết không. Lặp lại các bước từ 1-3.

5. Kiểm tra bảng điều khiển chuyển đổi.

Đây là cơ hội hoàn hảo để kiểm tra bảng điều khiển chuyển đổi và đảm bảo mọi thứ diễn ra đúng như kỳ vọng.

Đâu là tiêu chí ra mắt?

Bạn đã sẵn sàng khi ít nhất 80% người đón nhận sớm đi qua hết phễu chuyển đổi.

Cụ thể, họ cần:

- Nói rõ được đề xuất giá trị độc đáo của bạn (UVP)
- Được mồi để đăng ký dịch vụ
- Chấp nhận mô hình định giá
- Đi hết luồng kích hoạt
- Đưa ra lời chứng nhận tích cực

3... 2... 1... Ra mắt!

Khi bạn đã có một sản phẩm MVP hoạt động, bước cuối cùng của bạn là xem lại (các) kênh thu hút để đảm bảo rằng bạn có một lượng khách hàng triển vọng ổn định đang bước vào phễu. Tuy nhiên, hãy thận trọng với việc bỏ nhiều công sức tối ưu hóa sớm các kênh thu hút ở giai đoạn này.

Hãy nỗ lực thúc đẩy lưu lượng truy cập thông qua các kênh thực tế mà bạn đã xác định cho sản phẩm (ví dụ như marketing nội

dung), nhưng cũng đừng quên bổ sung bằng các phương tiện khác nếu cần (ví dụ: marketing công cụ tìm kiếm).

Mục tiêu của bạn là xác lập lưu lượng truy cập "vừa đủ" để hỗ trợ quá trình học hỏi.

Nếu bạn có một danh sách dài các khách hàng triển vọng "nhiệt thành" từ những nỗ lực trước đó (trang giới thiệu, mối giới thiệu từ những người tham gia phỏng vấn), hãy xem xét tận dụng danh sách đó dưới hình thức đăng ký "quyền sử dụng sớm" trước khi tung sản phẩm ra đại chúng.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Học hỏi từ MVP

Chúng tôi biết rằng thị trường chia sẻ ảnh và video đã trở nên đông đúc, điều này khiến việc kiểm chứng UVP trở nên đặc biệt quan trọng. Thách thức đầu tiên phải vượt qua với UVP là "thu hút được sự chú ý". Chúng tôi đã sử dụng các cuộc phỏng vấn để kiểm tra UVP bằng cách cho mọi người xem trang đích và đo lường phản ứng của họ.

Rủi ro sản phẩm: Sản phẩm có cung cấp giá trị không? (UVP)

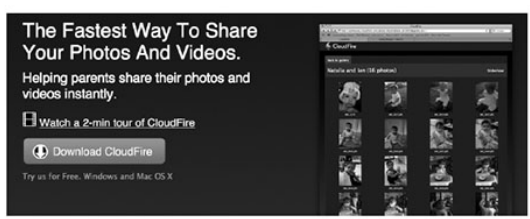
Giả thiết

Phỏng vấn MVP sẽ kiểm chứng UVP trên trang đích.

Bài học

Vòng lặp 1: Sử dụng mồi câu lợi ích

Chúng tôi bắt đầu bằng cách cho các bà mẹ xem trang đích như trong Hình 12-2.


The Fastest Way To Share Your Photos And Videos.
Helping parents share their photos and videos instantly.
Watch a 2-min tour of CloudFire
Download CloudFire
Try us for Free. Windows and Mac OS X

Hình 12-2. *Trang đích CloudFire, vòng lặp 1*

Chúng tôi nhận được phản hồi sau: sản phẩm này trông không "đủ khác biệt" so với các dịch vụ hiện có. Hầu hết các bà mẹ đều cảm thấy dịch vụ của họ đủ nhanh cho đến khi chúng tôi thu hút được sự chú ý của họ đến thực tế rằng chúng tôi đã dùng từ tức thì, nói cách khác chúng tôi sẽ giúp họ chia sẻ hàng trăm bức ảnh/ video với "thời gian bằng 0". Chúng tôi nhận ra rằng từ tức thì cũng giống như vô số từ marketing khác, nó không có chút sức nặng nào với khách hàng triển vọng và không được chú ý tới. Sau đó, tôi thậm chí còn tiến hành một cuộc tìm kiếm trên Google và tìm được quảng cáo thể hiện rõ vấn đề này:

Dịch vụ in ảnh

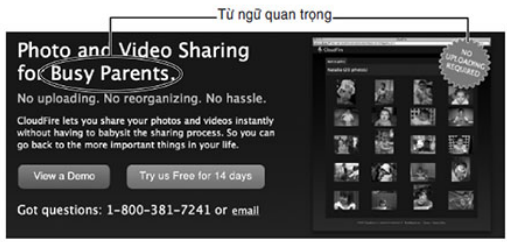
In ảnh trong khi chờ

Lấy ngay trong 30 phút.

Mặc dù chúng tôi có một đường liên kết video bản demo dài 2 phút được dựng cẩn thận trên trang web, khi tiêu đề không kết nối với khách hàng, song khách hàng không ở lại để xem video. Chúng tôi xác nhận thực tế này bằng các kiểm tra tính khả dụng khác mà chúng tôi chạy trên UserTesting.com (đây là một dịch vụ kiểm tra tính khả dụng trực tuyến).

Vòng lặp 2: Sử dụng mồi câu từ ngữ

Sau đó, chúng tôi biết rằng từ ngữ rất quan trọng, vì vậy chúng tôi thể hiện phân khúc khách hàng mục tiêu (những phụ huynh bận rộn) thật nổi bật trên tiêu đề, và bổ sung thêm dòng chữ nhấn mạnh "Không cần tải lên" vào ảnh chụp màn hình với hy vọng thu hút được sự chú ý (xem Hình 12-3).


Từ ngữ quan trọng
Photo and Video Sharing
for Busy Parents.
No uploading. No reorganizing. No hassle.
CloudFire lets you share your photos and videos instantly without having to babysit the sharing process. So you can go back to the more important things in your life.
View a Demo
Try us Free for 14 days
Got questions: 1-800-381-7241 or email
NO UPLOADING REQUIRED

Hình 12-3. *Trang đích CloudFire, vòng lặp 2*

Dòng chữ nhấn mạnh hiển nhiên đã thu hút được sự chú ý của người xem, và chúng tôi nhận được hai kiểu phản ứng – cả hai đều xấu.

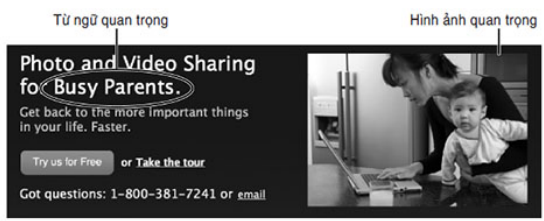
Khi một người là dân kỹ thuật bắt gặp dòng chữ nhấn mạnh "Không cần tải lên", anh ta liền phản bác tuyên bố đó. Sau đó chúng tôi sẽ phải dành ra 5 phút giải thích cách thức vận hành sản phẩm bằng một mô hình p2web để thể hiện được ý chia sẻ tức thì mà không cần tải lên.

Khi một người không phải là dân kỹ thuật bắt gặp dòng chữ nhấn mạnh "Không cần tải lên", anh ta sẽ bối rối và hỏi cách thức vận hành của sản phẩm. Chúng tôi lại một lần nữa phải dành ra 5 phút đưa ra một lời giải thích ít mang tính kỹ thuật hơn.

Lý do cả hai phản ứng trên đều tệ là vì bạn không có 5 phút trên trang đích. Khi mọi người không tin bạn, đơn giản là họ sẽ rời đi. Vì vậy, mặc dù chúng ta có thể bổ sung thêm một trang hoặc hình ảnh thể hiện "cách thức vận hành" trên trang đích, nhiều khả năng là mọi người sẽ không ở lại đủ lâu để thấy nó.

Vòng lặp 3: Dùng mồi câu cảm xúc

Thay vì cố gắng trình bày một lợi ích cụ thể hay giải thích cách thức vận hành của sản phẩm, chúng tôi đã theo đuổi một chiến thuật tham vọng hơn; một chiến thuật sử dụng hình ảnh để kết nối với khách hàng mục tiêu và truyền thông lợi ích câu chuyện hoàn thiện.


Từ ngữ quan trọng
Hình ảnh quan trọng
Photo and Video Sharing
for Busy Parents.
Get back to the more important things
in your life. Faster.
Try us for Free
or Take the tour
Got questions: 1-800-381-7241 or email

Hình 12-4. *Trang đích CloudFire, vòng lặp 3*

Phiên bản này hoạt động hiệu quả. Phản ứng đầu tiên mà chúng tôi nhận được từ các bà mẹ là "Cuộc sống của tôi đúng là như vậy đấy." Sự kết nối này khiến họ cởi mở hơn, sẵn sàng đọc nội dung bên trái trang, phần này tiếp tục tạo được sự kết nối khi đưa ra lời hứa: "Để bạn có thể quay lại với những điều quan trọng hơn trong cuộc sống. Nhanh hơn." Trang đích thu hút được sự quan tâm của họ đủ để họ muốn tìm hiểu thêm, đây chính xác là điều mà bạn sẽ muốn thu được từ tiêu đề UVP của mình.

UVP: Tại sao bạn khác biệt và đáng được chú ý.

Học hỏi định tính thay vì định lượng

Điều thú vị là thử nghiệm trên trang đích như trên cũng là một ví dụ tuyệt vời cho thấy học hỏi định tính tốt hơn học hỏi định lượng như thế nào trong giai đoạn đầu của sản phẩm. Trong khi phỏng vấn các bà mẹ, tôi cũng bắt đầu tiến hành kiểm định A/B sử dụng Trình tối ưu hóa Trang web của Google, điều hướng lưu lượng truy cập bằng các quảng cáo trên Facebook, Google AdWords và StumbleUpon.

CloudFire là sản phẩm được tôi sử dụng để kiểm tra kỹ lưỡng các kỹ thuật Khởi nghiệp Tinh gọn, và ở đây tôi lại tiến hành phỏng vấn định tính, một cách có vẻ như đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn, so với các thước đo định lượng.

Thông qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi có thể tuyên bố chắc chắn vòng lặp 3 là người chiến thắng trong vòng một tuần và chỉ sau 10 cuộc phỏng vấn. Chúng tôi không chỉ biết phiên bản nào hoạt động hiệu quả, mà quan trọng hơn chúng tôi biết tại sao. Tất cả những bài học được nhắc đến ở phần trước đều đến trực tiếp từ những phụ huynh mà chúng tôi phỏng vấn.

Trong khi đó, kiểm định A/B vẫn chưa cho ra kết luận nào sau tuần thứ ba. Cuối cùng chúng tôi quyết định rút ngắn thời gian kiểm tra vì 100% các bà mẹ chúng tôi phỏng vấn đã cho chúng tôi biết họ tìm được giải pháp hiện tại của họ qua sự giới thiệu. Họ không chủ động tìm kiếm giải pháp chia sẻ ảnh/video, điều này khiến chúng tôi đặt câu hỏi về giá trị của việc kiểm tra các trang này qua quảng cáo. Những người nhấp vào quảng cáo là ai vậy?

Rủi ro thị trường: Mức giá đó có hợp lý không? (Các dòng doanh thu)

Giả thiết

Phỏng vấn MVP sẽ kiểm chứng mô hình định giá.

Bài học

Tất cả những người chúng tôi phỏng vấn đều chấp nhận mô hình định giá và đăng ký sử dụng dịch vụ.

Rủi ro khách hàng: Bạn có đủ khách hàng không? (Các kênh khách hàng)

Giả thiết

Các kênh outbound sẽ thu hút 50 lượt đăng ký mỗi tuần.

Bài học

Chúng tôi đã có đủ khách hàng triển vọng "nhiệt thành" trong danh sách e-mail cho phép chúng tôi kéo dài ít nhất thêm 4 tuần nữa với tốc độ đó. Đến thời điểm đó, chúng tôi dự kiến sẽ tăng lượng lưu lượng truy cập thông qua các kênh bổ sung cần được kiểm tra.

Mô hình Tinh gọn cập nhật

Hình 12-5 là Mô hình Tinh gọn đã được cập nhật.

Tiếp theo là gì?

Bắt đầu kiểm tra các kênh khác để điều hướng luồng truy cập đến nhiều khán giả hơn.

VẤN ĐỀ
Chia sẻ nhiều ảnh/video là việc tốn kém thời gian.
Các phụ huynh không có thời gian rảnh rỗi.
Nhu cầu từ bên ngoài đối với nội dung này rất lớn.
Các giải pháp hiện có:
Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook
GIẢI PHÁP
Chia sẻ tức thì, không cần tải lên
Tích hợp iPhoto/thư mục
Công cụ thông báo tốt hơn
CÁC THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT
A - Đăng ký
A - Tạo phòng trưng bày đầu tiên
R - Chia sẻ một album và/hoặc video
R - Mời gia đình và bạn bè
R - Được trả tiền sau giai đoạn dùng thử
ĐỀ XUẤT GIÁ TRỊ ĐỘC ĐÁO
Cách nhanh nhất để chia sẻ ảnh và video của bạn
Ý tưởng cấp cao:
Chia sẻ ảnh và video mà không cần tải lên
LỢI THẾ ĐỘC QUYỀN
Cộng đồng
CÁC KÊNH KHÁCH HÀNG
Bạn bè
Nhà trẻ
Tiệc sinh nhật
AdWords
Facebook
Truyền miệng
PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG
Phụ huynh (người tạo nội dung)
Gia đình và bạn bè (khán giả)
Người đón nhận sớm:
Phụ huynh có con nhỏ
CƠ CẤU CHI PHÍ
Chi phí hosting - Heroku (hiện thời là 0 đô-la)
Chi phí nhân lực - 40 giờ và 65 đô-la/giờ
= 10.000 đô-la/tháng
Điểm hòa vốn:
2.000 khách hàng
DÒNG DOANH THU
30 ngày dùng thử miễn phí sau đó tính phí 49 đô-la/năm

Khung Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Khung Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 12-5. *Mô hình Tinh gọn cập nhật về các phụ huynh*

Chương 13
Đừng cố thúc đẩy tính năng

Trong một thị trường lớn, một thị trường có nhiều khách hàng tiềm năng thật sự, thị trường sẽ kéo sản phẩm ra khỏi công ty khởi nghiệp.

— Marc Andreessen, "The Pmarca Guide to Startups"

Các tính năng phải được kéo ra chứ không phải bị đẩy cho ra

Ở phần trước, tôi chủ trương sử dụng một hệ thống Triển khai Liên tục. Mặc dù Triển khai Liên tục giúp bạn sắp xếp quá trình sản xuất diễn ra nhanh hơn, song bạn phải thận trọng với việc tạo thêm nhiều tính năng mới một cách nhanh chóng.

Khi bạn tung ra sản phẩm, nhiều vấn đề có thể và sẽ đi chệch hướng. Chắc chắn là các yêu cầu bổ sung thêm tính năng cũng sẽ bắt đầu đổ về. Khuynh hướng phổ biến là xây dựng thêm nhiều hơn để đáp ứng các yêu cầu đó, nhưng đó hiếm khi là câu trả lời.

Lý do như sau:

Thêm nhiều tính năng sẽ làm loãng đề xuất giá trị độc đáo (UVP).

Bạn đã phải nỗ lực rất nhiều để giữ cho sản phẩm MVP của mình nhỏ và tập trung hết sức có thể. Đừng làm loãng đề xuất giá trị độc đáo bằng những chi tiết phân tán chú ý không cần thiết.

Những sản phẩm đơn giản sẽ đơn giản để hiểu.

Đừng vội sớm từ bỏ MVP.

Xây dựng phần mềm tuyệt vời luôn khó khăn. Mặc dù bạn đã kiểm tra kỹ lưỡng những vấn đề đáng giải quyết, song bạn mới chỉ

kiểm tra vẻ bề ngoài của giải pháp. Hãy cho MVP của bạn một cơ hội. Trước hết, hãy khắc phục sự cố và giải quyết vấn đề với các tính năng hiện tại, trước khi theo đuổi các tính năng mới.

Bỏ trình viết mã đi cho đến khi bạn biết tại sao mọi người không mua.

— Jason Cohen, blog A Smart Bear

Các tính năng luôn có chi phí ẩn.

Thêm tính năng có nghĩa là thêm các cuộc kiểm tra, thêm ảnh chụp màn hình, thêm video, thêm sự phối hợp, thêm sự linh hoạt và thêm yếu tố phân tán chú ý.

Hãy bắt đầu với câu trả lời Không.

— 37signals, Getting Real

Bạn vẫn chưa biết khách hàng thật sự muốn gì.

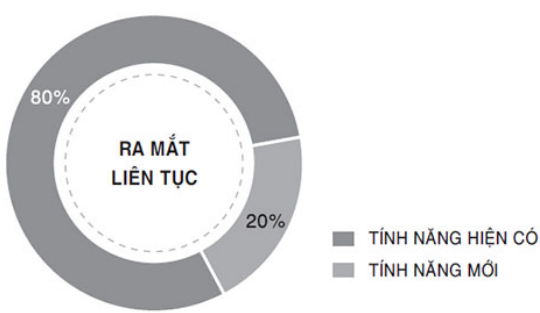
Hãy coi các ý tưởng về tính năng tương lai như các thử nghiệm. Tại thời điểm này, cứ để chúng trên bảng ghi tính năng. Tôi sẽ sớm trình bày cách giúp bạn sắp xếp thứ tự ưu tiên, xây dựng và đánh giá các tính năng mới.

Mở rộng tính năng có thể là một chứng nghiện.

— Ben Yoskovitz, Blog Instigator

Áp dụng quy tắc 80/20

Một nguyên tắc hay giúp bạn ưu tiên tập trung là thực hiện Quy tắc 80/20 (xem Hình 13-1).



Hình 13-1. *Quy tắc 80/20*

Ngay sau khi ra mắt sản phẩm, hầu hết thời gian của bạn sẽ được sử dụng cho việc đo lường và cải thiện các tính năng hiện có, thay vì đuổi theo sau các tính năng mới, lấp lánh.

Nhưng ngay cả với sự phân tách như thế, bạn vẫn có thể tiếp tục phát triển những cải tiến không tạo ra được tác động nào.

Phần tiếp theo sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề này.

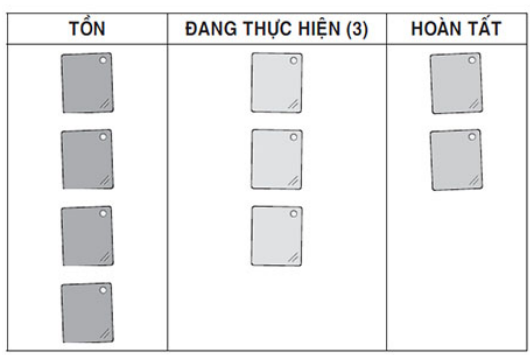
Kiểm soát bộ tính năng

Một việc làm hữu hiệu để đảm bảo bộ tính năng của bạn trong tầm kiểm soát là giới hạn số lượng các tính năng mà bạn đồng thời nghiên cứu và chỉ phát triển những tính năng mới sau khi đã kiểm chứng các tính năng mà bạn vừa triển khai có tác động tích cực hoặc tiêu cực (nghĩa là, tạo ra bài học).

Một cách hay làm việc này là sử dụng bảng Kanban[22] (hay bảng trực quan).

Nếu bảng Chuyển đổi là công cụ theo dõi các thước đo, thì bảng Kanban là công cụ theo dõi tính năng. Cả hai đều cho phép bạn tập trung vào phần vĩ mô.

Hình 13-2 là một bảng Kanban cơ bản, với ba nhóm.



Hình 13-2. *Bảng Kanban cơ bản*

Ý tưởng chung là các tính năng bắt đầu từ bên trái, di chuyển qua các giai đoạn phát triển sản phẩm và phát triển với khách hàng trước khi "Hoàn tất".

Dưới đây là tổng quan cấp cao về ba bước cơ bản của quá trình được thể hiện trong Hình 13-2.

1. Tính năng tồn

Tất cả các tính năng tiềm năng đều bắt đầu xuất phát từ cột Tồn. Chúng có mặt trong cột này theo một trong những cách thức sau:

- Các cải tiến tính năng hiện tại (ví dụ, luồng đăng ký được điều chỉnh)
- Yêu cầu tính năng của khách hàng
- Các yêu cầu tính năng của bạn (ví dụ: những chi tiết có-thì-tốt mà bạn đã trì hoãn trước đó)

Trước khi đi xa hơn, điều quan trọng là phải phân biệt giữa các tính năng thị trường tối thiểu (MMF) và các tính năng/khắc phục lỗi nhỏ hơn. MMF được định nghĩa lần đầu trong cuốn sách Software by Numbers (tạm dịch: Phần mềm theo con số) của Mark Denne và Jane Cleland-Huang (Prentice Hall) như là phần nhỏ nhất của sản phẩm cung cấp giá trị cho khách hàng.

Bằng "tính năng", tôi luôn muốn nói đến một MMF. Bài kiểm tra hay để đánh giá một MMF là tự hỏi bản thân xem bạn có muốn thông báo về tính năng đó cho khách hàng qua một bài viết blog hay qua bản tin hay không. Nếu nó quá nhỏ bé để đề cập đến, thì nó không phải là một MMF.

Một MMF thường gồm các mục việc nhỏ (nhiệm vụ) mà nếu bạn đang tiến hành Triển khai Liên tục, sẽ giúp bạn xác định các lô công việc nhỏ. Các tính năng và các bản sửa lỗi nhỏ thường phù hợp để thực hiện trong một mục việc hoặc một lô nhỏ.

Tôi chỉ theo dõi MMF trên bảng Kanban và dùng một công cụ bảng nhiệm vụ nhẹ hơn (như Pivotal Tracker) để theo dõi các tính năng, các bản sửa lỗi và các mục việc nhỏ.

2. Đang thực hiện

Các mục trong cột Tồn thường được xếp theo thứ tự ưu tiên dựa trên các mục tiêu (trọng tâm) hiện tại của sản phẩm. Việc này giúp bạn dễ dàng chọn ra tính năng hàng đầu trong danh sách và bắt đầu công việc. Đến lượt, bước Đang tiến hành gồm một số bước nhỏ, chẳng hạn như xây dựng mô hình mô phỏng, mã hóa, triển khai, v.v.. Tôi sẽ trình bày những chi tiết này trong Chương 14.

Một nguyên tắc chính yếu giúp hạn chế hàng đợi công việc trong

bảng Kanban là đặt ra số lượng giới hạn các tính năng đang thực hiện tại một thời điểm bất kỳ. Cách này cho phép bạn tối đa hóa năng suất, giảm thiểu phí phạm. Đối với những người thiên về chuyên môn, cuốn sách của Donald Reinertsen, The Principles of Product Development Flow (tạm dịch: Các nguyên tắc của luồng phát triển sản phẩm), sẽ trình bày chi tiết nguyên do tại sao lại như vậy.

Tôi khuyên bạn nên bắt đầu với một giới hạn công việc đang thực hiện bằng với số lượng người sáng lập/thành viên trong nhóm và điều chỉnh sau nếu thấy cần. Vì vậy, nếu bạn có ba người sáng lập, thì bạn chỉ có thể phát triển ba tính năng tại một thời điểm bất kỳ.

3. Hoàn tất

Khi tính năng được hoàn tất, nó được di chuyển đến cột "Hoàn tất". Trạng thái "Hoàn tất" có phần tùy tiện và các nhóm phát triển phần mềm khác nhau sử dụng "Hoàn tất" để chỉ bất kỳ điều gì từ "Hoàn tất mã", "Đã kiểm tra" tới "Đã triển khai".

Tuy nhiên, trong một dự án Khởi nghiệp Tinh gọn, một tính năng chỉ "Hoàn tất" khi cung cấp được các bài học có kiểm chứng từ khách hàng (xem Hình 13-3).

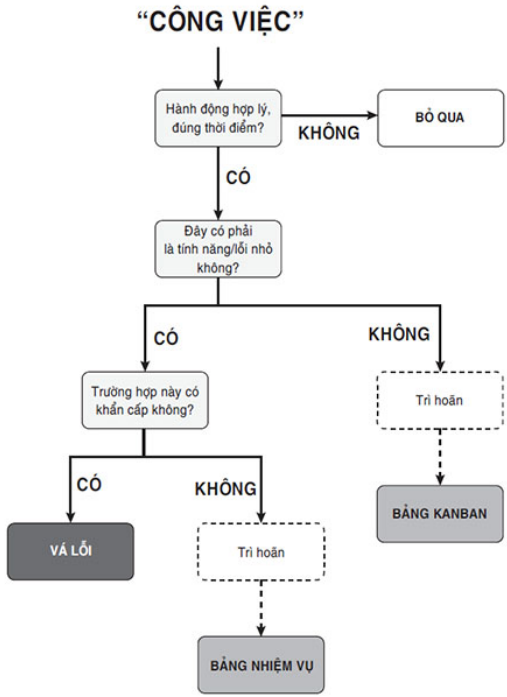
Hình 13-3. *Giai đoạn học hỏi có kiểm chứng*

Vì lý do này, Eric Ries gợi ý hoặc là nên định nghĩa "Hoàn tất" bao gồm tất cả hoạt động học hỏi có kiểm chứng, hoặc là thêm giai đoạn thứ tư cho học hỏi có kiểm chứng. Như chúng ta sẽ thấy sớm, tôi tiến hành cả hai bằng cách sử dụng hình thức kiểm chứng hai giai đoạn – đầu tiên là kiểm chứng định tính, sau đó là kiểm chứng định lượng.

Định nghĩa "Hoàn tất" theo cách này sẽ giúp kiểm soát bộ tính năng và ngăn bạn nghiên cứu phát triển bất kỳ tính năng mới nào trừ khi bạn có thể chứng minh các tính năng hiện đang triển khai đã cung cấp bài học có kiểm chứng.

Xử lý các yêu cầu về tính năng

Trong phần này, tôi sẽ phác thảo một luồng công việc theo phong cách Hoàn tất công việc (GTD – Getting Things Done) để chỉ ra cách thức xử lý những yêu cầu công việc mới mà chắc chắn sẽ luôn xuất hiện (xem Hình 13-4).



Hình 13-4. *Luồng công việc phát triển tính năng*

Quyết định đầu tiên liên quan đến việc kiểm tra yêu cầu đối với nhu cầu và ưu tiên trước mắt của sản phẩm: đó có phải là "Hành động hợp lý, đúng thời điểm không?" Chẳng hạn, nếu bạn có vấn đề nghiêm trọng với luồng đăng ký, tất cả các yêu cầu khác ở hạ lưu đều phải lùi lại sau.

Sau đó, bạn cần xem xét liệu đây là một tính năng/bản sửa lỗi nhỏ hay một MMF lớn.

Nếu đây là một mục việc nhỏ và là việc cần thực hiện ngay, hãy vá nó ngay lập tức (thí dụ, viết mã – kiểm tra – triển khai bằng cách sử dụng quá trình Triển khai Liên tục). Nếu không, hãy đưa nó vào cột Tồn trong bảng công việc. Tôi cũng khuyên bạn nên sắp xếp cột Tồn theo thứ tự ưu tiên. Bằng cách này, bất cứ thành viên nào trong đội cũng có thể kéo ra một mục việc nhỏ và đưa nó vào triển khai khi có thời gian nhàn rỗi.

Nếu đây là MMF lớn, nó sẽ vào cột Tồn của bảng Kanban. Tiếp theo, tôi sẽ trình bày cách ưu tiên và phát triển các tính năng này.

Vòng đời tính năng

Siêu mẫu lặp mà chúng tôi sử dụng để định nghĩa, xây dựng và kiểm chứng MVP cũng đúng với MMF.

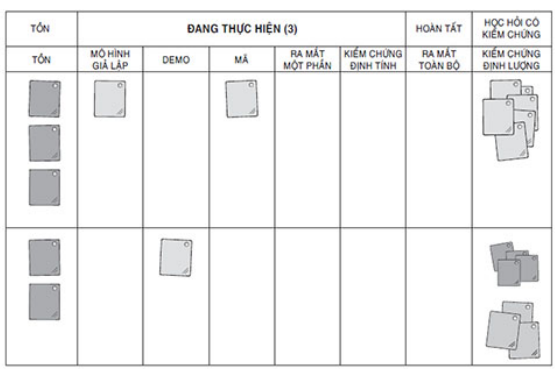
Trong phần này, tôi sẽ phác thảo một vòng đời tính năng được xây dựng trên siêu mẫu này và quá trình triển khai vòng đời đó bằng cách sử dụng một bảng Kanban.

Cách theo dõi tính năng trên bảng Kanban

Trước khi tôi đi vào chi tiết cụ thể của các bước tiến trình, tôi muốn nêu bật một số khía cạnh chung của bảng Kanban (xem Hình 13-5).

Mục tiêu

Hãy liệt kê các mục tiêu và ưu tiên (trọng tâm) trước mắt ở đầu bảng Kanban. Việc này đảm bảo mọi người có được sự thống nhất khi ưu tiên các mục trên bảng tồn.



Hình 13-5. *Vòng đời tính năng*

Giới hạn của các mục việc Đang-thực-hiện

Giới hạn công việc đang thực hiện được thể hiện trong hàng tiêu đề trên cùng. Các nhóm lớn thường xác lập giới hạn cho các nhóm nhỏ (như mô phỏng, demo, mã, v.v...), nhưng ở giai đoạn này việc xác định có phần hơi quá vì hầu hết các dự án khởi nghiệp vẫn ở quy mô nhỏ.

Các làn đệm

Mỗi bước trong quy trình được chia thành hai phần. Phần trên cùng được dùng cho các tính năng "đang thực hiện", còn phần dưới cùng (còn gọi là đệm) được dùng để chứa các tính năng đã "hoàn tất" và đang chờ để chọn đưa sang bước tiếp theo.

Các tính năng có thể bị loại bỏ ở bất kỳ giai đoạn nào.

Nhiều giai đoạn kiểm chứng khách hàng được đưa vào vòng đời tính năng. Nếu một tính năng không qua được phần kiểm chứng, nó sẽ được đưa về giai đoạn trước đó để thực hiện lại hoặc bị loại bỏ. Các tính năng nằm trong danh sách loại bỏ sẽ được đánh dấu đỏ.

Triển khai liên tục

Tôi giả định rằng bạn đang tiến hành một quá trình Triển khai Liên tục và đơn giản nhóm chu kỳ Thực hiện-Kiểm tra-Triển khai-Giám sát dưới cột Mã.

Lưu ý

Mặc dù tôi đang sử dụng phần mềm trong ví dụ này, xong Mã cũng có thể dễ dàng được thay thế bằng giai đoạn Xây dựng phù hợp ở sản phẩm của bạn.

Kiểm chứng hai giai đoạn

Vì kiểm chứng định lượng có thể mất thời gian, nên tôi chỉ sử dụng kiểm tra định tính để tuyên bố một tính năng là "Hoàn tất". Cách này sẽ giúp mở khóa đang-thực-hiện trên tính năng đó, giúp chuyển sang các tính năng khác trong khi chờ đợi dữ liệu được thu thập.

Giải thích các bước của tiến trình

Bây giờ tôi sẽ mô tả vòng đời tính năng đầy đủ thông qua các bước của tiến trình.

Hiểu vấn đề:

1. Tính năng tồn

Chúng ta đã kết thúc Chương 12 với một luồng côngviệc đơn giản giúp xác định nhanh các yêu cầu tính năng có thể đưa vào cột tính năng tồn. Chúng được ở đầu cột Tồn vì chúng vẫn chưa được

bắt đầu. Vì bạn có một giới hạn cho những công việc đang-thực-hiện, nên bạn cần xác định một cách cẩn trọng cần ưu tiên mục nào trong cột Tồn với các mục tiêu trước mắt của sản phẩm.

Khi bạn đã xác định xong một tính năng, bước đầu tiên là kiểm tra xem liệu vấn đề đó có xứng đáng giải quyết không. Nếu bạn không thể đưa ra lý lẽ bảo vệ việc xây dựng tính năng này, hãy loại bỏ nó ngay lập tức.

a. Yêu cầu do khách hàng đưa ra

Nếu tính năng là yêu cầu do khách hàng đưa ra, hãy gọi điện hoặc sắp xếp cuộc gặp gỡ với khách hàng. Mặc dù khách hàng có thể yêu cầu một giải pháp cụ thể, song cứ tìm hiểu đến gốc rễ của vấn đề. Cố gắng thuyết phục để khách hàng không muốn có tính năng đó nữa. Đề nghị khách hàng đưa ra lý do vì sao bạn nên bổ sung thêm tính năng này.

Cuối cuộc gọi, bạn cần có khả năng đánh giá xem đây là vấn đề giải quyết được thì tốt hay là vấn đề phải giải quyết, nó có đáng giải quyết không và nó sẽ ảnh hưởng đến mẫu vĩ mô nào.

b. Yêu cầu nội bộ

Nếu tính năng do nội bộ đưa ra, hãy xem lại các tiêu chí được trình bày trước đó với các thành viên khác trong nhóm, và tương tự, đi đến quyết định"Đây có phải là vấn đề đáng giải quyết không?"

Xác định giải pháp:

1. Mô hình giả lập

Khi bạn đã có một tính năng đáng xây dựng, hãy xây dựng một mô hình giả lập sử dụng phương pháp được nêu ra trong Chương 8. Bắt đầu từ bản phác thảo bằng giấy, nhưng nhanh chóng chuyển qua khung HTML/CSS có thể truy cập một cách lý tưởng trong ứng dụng của bạn.

2. Demo

Khi mô hình giả lập sẵn sàng, hãy tiến hành một cuộc phỏng vấn có cấu trúc tương tự với cấu trúc cuộc phỏng vấn Giải pháp để kiểm tra giải pháp của bạn với khách hàng. Lặp lại nếu cần trên mô hình giả lập cho đến khi bạn nhận được tín hiệu mạnh mẽ để tiến về phía trước.

3. Mã

Khi mô hình giả lập được kiểm chứng, bạn có thể bắt đầu xây dựng chức năng ẩn sau tính năng. Có lẽ hợp lý nhất là chia nhỏ tính năng ra thành các mục việc nhỏ hơn cho phép bạn theo dõi bằng bảng công việc và triển khai từng bước bằng cách sử dụng hệ thống Triển khai Liên tục.

Kiểm chứng định tính

1. Ra mắt một phần

Khi tính năng đã được mã hóa và sẵn sàng sử dụng, trước hết hãy triển khai một phần với chỉ một vài khách hàng.

2. Kiểm chứng định tính

Thực hiện các cuộc phỏng vấn tính khả dụng tương tự như cuộc phỏng vấn MVP. Lặp lại nếu cần để khắc phục vấn đề.

Kiểm chứng định lượng

1. Ra mắt toàn bộ

Bạn đã sẵn sàng để tiến hành ra mắt toàn bộ. Khi tính năng được đưa ra, nó được đánh dấu là "Hoàn tất" và khóa giới hạn công việc đang-thực-hiện được mở. Việc này cho phép bạn bắt đầu nghiên cứu tính năng tiếp theo trong hàng đợi.

2. Kiểm chứng định lượng

Khi tính năng ra mắt đầy đủ, bây giờ bạn có thể so sánh đoàn hệ chuyển đổi trong tuần tính năng ra đời với tuần trước đó để kiểm chứng tác động vĩ mô kỳ vọng.

Tùy thuộc vào loại tính năng, bạn có thể cần thiết lập thêm một cuộc kiểm tra phân tách. Ở giai đoạn này, kiểm tra phân tách là vấn đề đánh giá.

Bạn càng thực hiện đồng thời nhiều kiểm tra phân tách, khung thời gian kiểm chứng càng dài. Các thử nghiệm dài hạn cũng có thể bắt đầu can thiệp vào các thử nghiệm khác và làm rối đoàn hệ của bạn. Vì những lý do này, tốt nhất là hãy dùng phán đoán của bạn để xác định khi nào nên tiến hành kiểm tra phân tách, khi nào không.

Dưới đây là một số chỉ dẫn:

- Tôi thường không làm kiểm tra phân tách một tính năng hoàn toàn mới vì bạn có thể so sánh với các đoàn hệ cũ không có tính năng này.
- Tôi không làm kiểm tra phân tách những thí nghiệm thu được tín hiệu mạnh mẽ trong quá trình thử nghiệm định tính.
- Tôi khuyên bạn nên kiểm tra phân tách những thử nghiệm nhận được tín hiệu từ trung bình đến mạnh trong quá trình kiểm tra định tính và những thử nghiệm kiểm tra các cải tiến hoặc các luồng luân phiên.

Chương 14
Đo lường điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường

Bước đầu tiên là xác định thước đo để đo lường điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường. Khi bạn đã có thước đo này, bạn có thể lặp một cách hệ thống để đạt được nó.

Điểm hòa hợp sản phẩm/ thị trường là gì?

Mặc dù Marc Andreessen không phải là người đưa ra thuật ngữ điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường[23], song bài viết trên blog của anh về chủ đề này vẫn là một trong những mô tả được ưa dùng nhất về điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường.

Điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường có nghĩa là khi ta ở trong một thị trường tốt với một sản phẩm có thể thỏa mãn thị trường đó.

Bạn có thể cảm nhận được khi nào sản phẩm và thị trường không có điểm hòa hợp. Các khách hàng không thu được giá trị từ sản phẩm, tin truyền miệng không lan đi, lượng sử dụng không tăng nhanh, các bài đánh giá trên báo thuộc diện "huyên thuyên", vòng đời bán hàng diễn ra quá lâu và nhiều thương vụ không bao giờ chốt được.

Và bạn luôn có thể cảm nhận được khi nào có điểm hòa hợp giữa sản phẩm và thị trường. Bạn làm ra bao nhiêu thì khách hàng mua bấy nhiêu – hoặc số lượng sử dụng tăng nhanh đến độ bạn phải bổ sung thêm máy chủ. Tiền thu được từ khách hàng đổ về tài khoản của công ty bạn. Bạn phải tuyển thật nhanh nhân viên bán hàng và nhân viên hỗ trợ khách hàng. Các phóng viên gọi đến vì họ nghe nói nhiều sản phẩm nóng sốt mới ra mắt của bạn và muốn bạn chia sẻ thêm về nó.

— Marc Andreessen, “The Pmarca Guide to Startups“

Đáng tiếc là, Marc lại kết thúc bài viết đó với nhiều câu hỏi hơn là câu trả lời và không đưa ra bất kỳ hướng dẫn nào về cách đạt được hoặc đo lường điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường. Sean Ellis làm cho khái niệm này bớt trừu tượng hơn bằng cách đưa ra một thước đo xác định sức hút ban đầu là điều kiện tiên quyết để đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường. Tôi sẽ trình bày về thước đo này trong phần tiếp theo.

Bài kiểm tra Sean Ellis

Sean Ellis điều hành một công ty tư vấn, 12in6, chuyên giúp đỡ các công ty khởi nghiệp trong giai đoạn chuyển đổi tăng trưởng. Ông đã tiến hành một cuộc khảo sát định tính trên mẫu người dùng của công ty đó để xác định xem sản phẩm của công ty đó có sức hút ban đầu không, đây là một chỉ báo tốt cho biết công ty có đi đúng hướng không.

Câu hỏi chính trong cuộc khảo sát là:

Bạn cảm thấy thế nào nếu bạn không còn cơ hội sử dụng [sản phẩm] nữa?

1. Rất thất vọng

2. Hơi thất vọng

3. Không thất vọng (nó không thật sự hữu dụng đến mức như thế)

4. Không áp dụng – Tôi không còn sử dụng [sản phẩm] nữa

Nếu bạn thấy trên 40% người dùng trả lời họ sẽ “rất thất vọng” khi không có sản phẩm của bạn, nhiều khả năng là bạn đã xây dựng được sức tăng trưởng thu hút khách hàng bền vững và có thể mở rộng trên sản phẩm “phải có” này. Mức đối sánh chuẩn 40% này được quyết định qua việc so sánh kết quả từ hàng trăm công ty khởi nghiệp. Những công ty nằm trên mức 40% thường có khả năng mở rộng quy mô kinh doanh một cách bền vững; những công ty nằm thấp hơn đáng kể so với mức 40% dường như luôn phải vật lộn với khó khăn.

Tôi cảm thấy cách dùng từ ngữ chính xác cho câu hỏi này có thể được điều chỉnh tùy thuộc vào thị trường mục tiêu của bạn. Ví dụ: trong bối cảnh B2B, việc đưa ra kịch bản lấy đi một sản phẩm có thể không phù hợp với khách hàng ban đầu, những người đang

đầu tư thời gian cho sản phẩm của bạn. Ngoài ra, các tiền đề cơ bản của bài kiểm tra rất hợp lý. Nó đo lường sức cộng hưởng của sản phẩm với người dùng.

Dù vậy, thách thức lớn hơn so với việc thực hiện bài kiểm tra Sean là khảo sát khách hàng:

Khảo sát để kiểm chứng thì hiệu quả hơn là để học tập.

Trong trường hợp này, mặc dù bài kiểm tra Sean vẫn có thể giúp xác định liệu bạn có sức hút ban đầu không, song nó không giúp bạn đạt được điều đó.

Ngoài ra, để kết quả có ý nghĩa thống kê, bạn cần có kích thước mẫu đủ lớn, tính đến phân khúc khách hàng và xem xét động cơ của người dùng. Vì những lý do này, bài kiểm tra được thực hiện tốt nhất là khi bạn gần đạt đến điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường (đây cũng là lời khuyên của Sean).

Vậy bạn sẽ làm gì cho đến khi đó? Bạn lèo lái sản phẩm của mình như thế nào để đạt đến điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường?

Câu trả lời nằm ở bảng điều khiển chuyển đổi. Trong phần tiếp theo, tôi sẽ phác thảo cách tiếp cận khác giúp đo lường sức cộng hưởng sớm của sản phẩm với người dùng bằng cách sử dụng hai thước đo quan trọng từ vòng đời khách hàng – đó là kích hoạt và duy trì, cả hai cùng nhau tạo nên thước đo giá trị của bạn.

Tập trung vào macro "phù hợp"

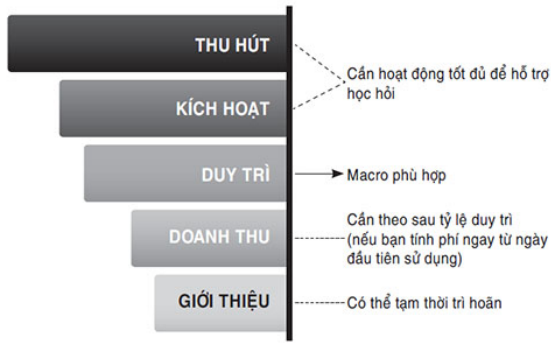
Hãy xây dựng thứ mà mọi người muốn.

— Paul Graham

Đạt được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường về cơ bản có thể được quy gọn thành xây dựng thứ mọi người muốn, hay nói theo cách khác, cung cấp được UVP của bạn. Một số sản phẩm/dịch vụ có thiết kế để nắm bắt giá trị một lần – chẳng hạn, các nhiếp ảnh gia chụp ảnh cưới, các luật sư xử lý các vụ ly dị, sách, DVD, v.v... Các sản phẩm khác có thiết kế để nắm bắt giá trị định kỳ thông qua việc sử dụng lặp lại – chẳng hạn các sản phẩm phần mềm như là dịch vụ, dịch vụ mạng xã hội, nhà hàng, tạp chí, v.v...

Nhóm sản phẩm thứ nhất chịu sự chi phối chủ yếu của trải nghiệm dịch vụ, điều này có thể được đo lường hiệu quả bằng cách sử dụng thước đo kích hoạt. Nhóm sản phẩm thứ hai cũng

dựa vào trải nghiệm đầu tiên tốt đẹp (vì vậy tỷ lệ kích hoạt tốt vẫn quan trọng), nhưng thành công lại phụ thuộc vào việc khách hàng tái sử dụng sản phẩm – khiến duy trì trở thành thước đo có chỉ báo tốt hơn cho biết bạn đã "xây dựng đúng thứ mọi người muốn" chưa (xem Hình 14-1).


THU HÚT
KÍCH HOẠT
DUY TRÌ
DOANH THU
GIỚI THIỆU
Cần hoạt động tốt đủ để hỗ trợ học hỏi
Macro phù hợp
Cần theo sau tỷ lệ duy trì (nếu bạn tính phí ngay từ ngày đầu tiên sử dụng)
Có thể tạm thời trì hoãn

Hình 14-1. *Tập trung vào macro phù hợp*

Có thể lập luận rằng việc duy trì sử dụng một sản phẩm trong một khoảng thời gian dài cần tạo ra mối tương quan đủ chặt chẽ với các phản ứng cho câu hỏi khảo sát "rất thất vọng" của Sean. Điều này giúp ta có thể áp dụng ngưỡng 40% để xác định sức hút ban đầu.[24]

Bạn có sức hút ban đầu khi bạn giữ được 40% người dùng kích hoạt, qua mỗi tháng.

Còn doanh thu thì sao?

Mặc dù giá cả là một phần của sản phẩm và chủ trương tính phí từ ngày đầu tiên, song doanh thu chỉ là hình thức kiểm chứng sơ khai, và khi được sử dụng một mình như một bài kiểm tra điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, nó có thể dự báo sai. Với các sản phẩm của mình, tôi từng trải qua rất nhiều trường hợp khách hàng tiếp tục trả tiền cho một sản phẩm họ không sử dụng (kể cả là sử dụng lác đác). Nguyên do đôi khi bởi người khác (chẳng hạn công ty của họ) đã trả tiền hoặc họ chỉ đơn giản là quên hủy sản phẩm.

Tôi cũng nhiều lần chứng kiến các công ty khởi nghiệp bị phân tán chú ý khi theo đuổi nhầm loại doanh thu – ví dụ thực hiện những giao dịch phát triển bản quyền/cấp phép một lần.

Mặc dù doanh thu là dạng thức kiểm chứng đầu tiên, song duy trì

mới là dạng thức xác nhận tối hậu.

Ngoài ra, nếu bạn cung cấp sản phẩm một lần, tính phí phù hợp, và có tỷ lệ kích hoạt tốt, doanh thu sẽ tự lo liệu tốt phần còn lại. Tương tự, nếu bạn cung cấp dịch vụ đăng ký, tính phí từ ngày đầu tiên và bạn có tỷ lệ duy trì tốt, doanh thu cũng sẽ tự lo liệu tốt phần còn lại.

Bạn đã xây dựng được thứ mọi người muốn chưa?

Trong phần này, tôi sẽ tóm tắt quá trình lặp cho đến khi tạo được sức hút sớm và xác định khi nào bạn đạt được nó:

1. Xem xét các kết quả trên bảng điều khiển chuyển đổi tuần.

Đặt thời gian xem xét bảng điều khiển chuyển đổi tuần vào mỗi thứ Hai với cả nhóm. Xác định những hạng mục rò rỉ nhiều nhất mà bạn cần khắc phục trước tiên.

2. Ưu tiên các mục tiêu và tính năng còn tồn đọng.

Xem xét các tính năng trong cột tồn để ưu tiên tiến hành cải tiến các tính năng mới và hiện có.

3. Đưa ra các giả thiết táo bạo.

Ở giai đoạn này, hãy tránh các thử nghiệm tối ưu hóa vi mô. Thay vào đó, hãy đưa ra những giả thiết táo bạo, đồng thời xây dựng sản phẩm nhỏ nhất có thể để kiểm tra chúng.

4. Bổ sung/loại bỏ tính năng.

Xem lại các tính năng trong toàn bộ vòng đời tính năng để đảm bảo rằng chúng có tác động tích cực. Nếu không, hãy làm lại hoặc loại bỏ chúng.

5. Theo dõi thước đo giá trị.

Xem xét các đoàn hệ duy trì. Mục tiêu của bạn là thấy được sự tăng tiến ổn định ở những con số này. Nếu không, bạn chỉ đơn giản đang quay lòng vòng.

6. Thực hiện kiểm tra Sean Ellis.

Khi tỷ lệ duy trì của bạn đạt đến con số 40%, hãy xem xét thực hiện kiểm tra Sean Ellis.

Đâu là tiêu chí kết thúc quá trình tạo sức hút sớm?

Quá trình này hoàn tất khi bạn có thể:

- Duy trì tỷ lệ 40% người dùng
- Vượt qua bài kiểm tra Sean Ellis

Thế còn thị trường khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường thì sao?

Bằng cách nói này, tôi muốn nói đến những thứ như tỷ lệ rời bỏ, hệ số lan truyền, chi phí thu hút khách hàng, giá trị vòng đời – những điều giúp xác định mô hình kinh doanh của bạn có thể mở rộng quy mô hay không.

Tập trung mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh trước khi bạn có thể cho thấy sức hút ban đầu là một sự phí phạm.

Khi bạn đã chứng minh được sức hút ban đầu, trọng tâm của bạn cần hướng đến việc đạt được sự tăng trưởng bền vững.

Bắt đầu từ việc xác định động cơ chính cho tăng trưởng

Động cơ tăng trưởng là cơ chế mà các dự án khởi nghiệp sử dụng để đạt được sự tăng trưởng bền vững.

— Eric Ries, Khởi nghiệp tinh gọn

Trong cuốn sách của mình, Eric Ries mô tả ba động cơ tăng trưởng như sau:

Động cơ kết dính: Tỷ lệ duy trì cao

Một sản phẩm sử dụng động cơ tăng trưởng kết dính dựa vào tỷ lệ duy trì khách hàng cao (hoặc tỷ lệ bỏ đi thấp). Ví dụ: các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại/cáp, sản phẩm phần mềm như là dịch vụ (SaaS).

Tỷ lệ bỏ đi là tỷ lệ khách hàng rời bỏ hoặc không còn sử dụng sản phẩm sau một thời gian.

Tăng trưởng ở đây được bảo đảm bằng cách giữ cho Tỷ lệ Thu hút Khách hàng > Tỷ lệ Rời bỏ.

Động cơ lan truyền: Tỷ lệ giới thiệu cao

Một sản phẩm sử dụng động cơ tăng trưởng lan truyền dựa trên

việc có tỷ lệ khách hàng giới thiệu khách hàng mới cao (hoặc hệ số lan truyền cao), đây thường là một phản ứng phụ xảy ra khi khách hàng sử dụng sản phẩm. Các mạng xã hội trực tuyến như Facebook và Twitter là ví dụ cho động cơ tăng trưởng lan truyền.

Hệ số lan truyền đo lường số lượng mối giới thiệu chuyển đổi thành khách hàng trên mỗi khách hàng.

Tăng trưởng ở đây được đảm bảo khi Hệ số lan truyền > 1 (tức là mỗi người dùng mang lại ít nhất một người dùng khác).

Động cơ thanh toán: Tỷ lệ lợi nhuận cao

Một sản phẩm sử dụng động cơ tăng trưởng thanh toán dựa vào việc tái đầu tư một phần doanh thu của khách hàng (LTV hay giá trị vòng đời) vào các hoạt động thu hút khách hàng như mua quảng cáo hoặc tuyển dụng nhân viên bán hàng.

Tăng trưởng ở đây được đảm bảo bằng việc giữ cho giá trị vòng đời của khách hàng (LTV) > chi phí thu hút khách hàng (COCA).

Một nguyên tắc chung theo cách của David Skok, Matrix Partners là giữ cho LTV > 3 COCA.

Vậy bạn chọn động cơ nào?

Mặc dù nhiều hoặc tất cả những động cơ trên đều có thể áp dụng cho sản phẩm của bạn, song điều quan trọng là trước tiên bạn phải tập trung vào một động cơ duy nhất, có tiềm năng tác động lớn nhất xét với con đường tiếp cận khách hàng của sản phẩm cụ thể mà bạn đang triển khai (kênh khách hàng).

Điều gì ngăn hoạt động kinh doanh của bạn tăng trưởng với tốc độ 10x?

-David Skok

Lựa chọn đúng thường ít khi rõ ràng vì nhiều sản phẩm thể hiện một số yếu tố của cả ba, và động cơ tăng trưởng "phù hợp" cũng có thể thay đổi theo thời gian.

Dưới đây là một số hướng dẫn chung giúp quá trình lựa chọn trở nên dễ dàng hơn:

1. Bắt đầu bằng việc kiểm chứng các thước đo giá trị.

Mọi sản phẩm đều phải bắt đầu từ việc chứng tỏ và cung cấp được

một đề xuất giá trị cơ bản cho khách hàng.

2. Hiểu cách khách hàng hành xử với sản phẩm.

Nghiên cứu vòng đời khách hàng cơ bản để xác định bất kỳ mô hình sử dụng cụ thể nào (nếu có):

- Nếu sản phẩm của bạn có tính lan truyền ngầm – tức là, người dùng liên tục kéo thêm người dùng mới như một hiệu ứng phụ tự nhiên của việc sử dụng dịch vụ (ví dụ, Facebook và Twitter), bạn có thể xem xét đầu tư vào động cơ tăng trưởng lan truyền. Thông thường, nó đi cùng với chiến thuật giảm trở ngại đăng ký, chẳng hạn như cung cấp dịch vụ miễn phí tối đa hóa sự tăng trưởng người dùng.
- Nếu bạn có một mô hình sử dụng định kỳ – ví dụ một sản phẩm phần mềm như là dịch vụ, có thể sẽ đáng đầu tư nỗ lực để thúc đẩy giá trị vòng đời của khách hàng bằng cách giảm tỷ lệ rời bỏ. Tại một thời điểm nào đó, bạn sẽ đạt được mức trần lợi nhuận giảm dần, đây có thể là dấu hiệu để bạn chuyển sang một công cụ tăng trưởng khác, như công cụ thanh toán. Trong các loại sản phẩm này, mặc dù bạn có thể nhận được một số mối giới thiệu, song các mối giới thiệu này không lặp lại quá cấp 1 hoặc cấp 2 (nghĩa là hệ số lan truyền nhỏ hơn 1).
- Nếu bạn có một sản phẩm sử dụng một lần không có tính lây lan, chẳng hạn như sản phẩm/dịch vụ của các nhiếp ảnh gia đám cưới và các luật sư ly hôn, khoản đặt cược duy nhất của bạn là đầu tư vào công cụ tăng trưởng thanh toán. Một lần nữa, sản phẩm của bạn có thể cho thấy các mối giới thiệu truyền miệng, và bạn thậm chí có thể có khách hàng lặp lại, nhưng cả hai đều không phải là chìa khóa để thúc đẩy tăng trưởng bền vững.

3. Chọn một động cơ để điều chỉnh.

Khi bạn đã chọn được một động cơ tăng trưởng chính, hãy đặt phần cược của mình lên bàn: Tuyên bố thước đo và cải tiến chính yếu mà bạn muốn đạt được. Sau đó, tổ chức chuỗi thử nghiệm tiếp theo hướng tới mục tiêu đó.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Chuyển đổi, bảo tồn và khởi động lại

Cuối giai đoạn trước đó, chúng tôi đã thu hút được nhiều bà mẹ đăng ký, những bà mẹ này đã giúp chúng tôi tinh chỉnh hơn nữa sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP). Một tỷ lệ đáng kể trong số họ đã đi đến cuối vòng đời khách hàng, dẫn đến những khách hàng đăng ký trả tiền và những lời chứng nhận có lợi từ khách hàng.

Tuy nhiên, khi tung CloudFire ra cho nhóm đối tượng rộng hơn, chúng tôi đối mặt với những thách thức mới thường nảy sinh khi ta mở rộng quy mô tới nhiều khách hàng hơn. Mặc dù chúng tôi xây dựng sản phẩm nhắm mục tiêu tới những người lần đầu làm mẹ và bận rộn, song chính việc họ rất bận rộn (khi phải đối phó với sự kiện thay đổi cuộc sống quan trọng) đã cản trở chúng tôi thu hút được mức độ chú ý đúng mức (thách thức về động cơ tăng trưởng). Đã có nhiều dấu hiệu cảnh báo sớm, dưới dạng những lần hủy lịch hẹn vào phút cuối và nhiều cuộc theo dõi sau, nhưng chúng tôi lại không để ý đến.

Song song đó, chúng tôi cũng thử nghiệm CloudFire cho thị trường nhiếp ảnh gia (những người sử dụng trang web chuyên nghiệp có thương hiệu riêng) và thu hẹp tầm ngắm vào các nhiếp ảnh gia đám cưới như là những người đón nhận sớm. Không giống như các bà mẹ, sinh kế của họ phụ thuộc vào việc chia sẻ và bán nội dung. Kết quả là, họ có nhiều động lực để sử dụng và trả nhiều tiền hơn cho CloudFire. Tuy nhiên, có một sự kết nối ngoài dự liệu giữa hai phân khúc khách hàng này.

Các nhiếp ảnh gia đám cưới ở vào vị thế lý tưởng để bán CloudFire cho các cặp đôi mới cưới, những người cuối cùng sẽ sử dụng dịch vụ này cho các sự kiện quan trọng khác trong đời, như có con – do đó làm tăng giá trị vòng đời của dịch vụ.

Các nhiếp ảnh gia đám cưới có động cơ tham gia làm đối tác kênh vì CloudFire cho phép họ vừa tạo sự khác biệt cho dịch vụ, vừa có thể hưởng lợi từ việc xây dựng thương hiệu và tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) mà chúng tôi xây dựng trong sản phẩm.

Mặc dù tất cả điều này nghe có vẻ đầy hứa hẹn, nhưng có một vấn đề cần giải quyết. Tôi đã thành lập công ty này quanh một tầm nhìn kỹ thuật và một nguyên mẫu khách hàng giống tôi hơn là giống một bà mẹ, hay một nhiếp ảnh gia đám cưới. Mặc dù tôi có đam mê rất lớn đối với công nghệ ẩn sau giải pháp, song tôi thấy mình không mấy hứng thú với khách hàng hay vấn đề của họ.

Nếu bạn chỉ có đam mê với giải pháp thì đó là vấn đề.

Nhìn lại, tôi có thể thấy điều này đã xảy ra như thế nào. Hành trình kinh doanh khởi nghiệp của tôi cho đến nay có thể được mô tả qua ba giai đoạn như sau:

1. Sự cám dỗ của cơn nghiện sáng tạo: Doanh nhân khởi nghiệp là nghệ sĩ

Chúng tôi xây dựng nó và chúng tôi không mong đợi nó trở thành một công ty, chúng tôi chỉ xây dựng nó vì chúng tôi nghĩ nó chất.

— Mark Zuckerberg

Giống như nhiều doanh nhân khởi nghiệp khác, lúc đầu tôi cũng bị thúc đẩy bởi một nhu cầu "sáng tạo" không thể giải thích được – xây dựng một thứ độc đáo có thể làm thay đổi thế giới.

Tôi mở công ty của mình vào năm 2002, xây dựng một ứng dụng mạng xã hội cá nhân gọi là 6Degrees. Tôi không biết rằng sau khi Friendster ra mắt một thời gian, có cả loạt trang web mạng xã hội khác cũng ra đời. Tuy nhiên, điều đó không ngăn cản chúng tôi, bởi chúng tôi tiếp cận theo lối khác (phương pháp này được xây dựng trên sự riêng tư và giảm tập trung). Cạnh tranh mang lại cảm giác như chúng tôi được kiểm chứng, và cho phép chúng tôi tiếp tục "sáng tạo" hơn. Hồi năm 2002, sự riêng tư và mạng xã hội không đi cùng nhau.

Bài học 1: Khác biệt chỉ tốt nếu khác biệt ấy quan trọng.

2. Khởi nghiệp như là sự sống còn: Nghệ sĩ thì cũng cần ăn

Từ khá sớm, bạn phải tìm xem bạn sẽ thiết lập đường băng như thế nào để đảm bảo khả năng "cho cú dấn thân khởi nghiệp".

Khởi động chậm không phải là lựa chọn đầu tiên của tôi. Trước đó, tôi có chân trong một dự án khởi nghiệp đang ở giai đoạn thoát bỏ, với giá trị chín con số (quyền sở hữu dự án này chủ yếu thuộc về người sáng lập), vì vậy tôi lên kế hoạch mở một cuộc họp với những người sáng lập. Mặc dù họ thích ý tưởng, song họ không sẵn lòng tài trợ để phát triển nó. Đây là bài học đầu tiên trong nhiều bài học sẽ giúp chúng tôi hiểu về những rủi ro khi khởi nghiệp và công việc thực sự của một doanh nhân khởi nghiệp. Khi đó, tôi hoàn toàn không hiểu điều này.

Hồi năm 2002, vốn thực sự rất ngặt nghèo (đặc biệt là ở Texas), nhưng tôi quyết tâm xúc tiến. Cuối cùng, tôi nhận được một khoản đầu tư may mắn từ một doanh nhân khởi nghiệp ở Na Uy,

vị này đã tìm thấy tôi qua một bài đăng trên blog và tài trợ cho việc phát triển nền tảng mà tôi đang xây dựng để đổi lấy hợp đồng cấp phép có chiết khấu.

Mức độ may mắn xảy ra trong đời bạn, Vùng May mắn Bề mặt, tỷ lệ thuận trực tiếp với cấp độ bạn làm một việc mà bạn đam mê kết hợp với tổng số người mà điều này được truyền thông đến một cách hiệu quả.

— Jason Roberts, "How to Increase Your Luck Surface Area"

Ngay từ hồi đó, tôi đã đặc biệt coi trọng thời gian của mình. Tôi đã thỏa thuận với vợ tôi rằng tôi sẽ sử dụng tiền như là thước đo thành công – xây dựng đủ đường băng để tôi có thể thỏa mãn cơn nghiện sáng tạo của mình.

Kỳ lạ là tôi không lỡ một kỳ trả lương nào trong 7 năm liên tục và vun vén đủ để tồn tại, điều này trở thành một lý do mới cho sự tồn tại. Tôi dần dần trở nên ít hứng thú với việc học cách xây dựng các sản phẩm phức tạp và quan tâm hơn đến việc học cách xây dựng các sản phẩm thành công.

Đến tận thời điểm gần đây, tôi vẫn xây dựng các sản phẩm với suy nghĩ phải giấu giếm, tôi cố gắng xây dựng một nền tảng, mở rộng từ mã nguồn mở, thực hành "phát hành sớm, phát hành thường xuyên", theo đuổi phương châm "ít hơn là nhiều hơn", và thậm chí đã thử cả "nhiều hơn là nhiều hơn". Rồi tôi biết đến Phát triển Khách hàng, và từ đó tôi đã lần theo con đường mòn đi đến Khởi nghiệp Tinh gọn, nó đã thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận của tôi trong việc tìm hiểu và xây dựng sản phẩm.

Với CloudFire, mặc dù tôi khám phá thành công "các vấn đề khách hàng" khả dụng để giải quyết, và thậm chí tiến khá xa trong tiến trình kiểm chứng mô hình kinh doanh (với dòng tiền dương), song vẫn có điều thiếu sót nghiêm trọng: đam mê đối với khách hàng và vấn đề của họ.

Trong quá trình này, tôi đã vô tình điều chỉnh tầm nhìn sáng lập từ chỗ dựa trên vấn đề – "kết nối tất cả mọi người trên hành tinh này" – sang chỗ dựa trên một giải pháp – "một khung làm việc từ bạn tới web, làm mờ ranh giới giữa máy tính để bàn và web". Công ty tôi đã trở thành một công ty với những "giải pháp tìm kiếm vấn đề", những khách hàng và thị trường tiềm năng mà tôi tìm thấy đều nằm ngoài dự liệu.

Bài học 2: Thu được tiền là dạng kiểm chứng đầu tiên, nhưng nó

vẫn chưa đủ.

3. Lời nguyền di sản: Các nghệ sĩ cần liên tục tự tái tạo

Mọi người lập một công ty khởi nghiệp vì nhiều lý do, nhiều trong số đó dẫn đến các doanh nghiệp thành công (và/hoặc phải từ bỏ). Tuy nhiên, tôi đã đến một giai đoạn tìm kiếm một điều gì đó có ý nghĩa hơn: mục đích.

Tôi buộc phải đối mặt với tình trạng thiếu kết nối vấn đề với đam mê ở mình, và tôi nhìn thấy hai lựa chọn. Tôi có thể tuyển thêm người phục vụ các phân khúc này, hoặc tôi có thể bán công ty đi. Di sản có thể là một lợi thế hoặc một trở ngại ràng buộc, và đây không phải là một quyết định dễ dàng đưa ra.

Trong hai năm qua, tôi đã vấp phải một loạt các vấn đề mới, những vấn đề nhận được sự hưởng ứng trên nhiều cấp độ. Tôi đã lập blog của mình như một cách để giữ cho bản thân phải chịu trách nhiệm trước công chúng, nhưng cùng với đó tôi bị cuốn vào thế giới Khởi nghiệp Tinh gọn và tham gia cuộc trò chuyện này. Tôi ngạc nhiên trước những phản ứng và sự động viên mà tôi nhận được. Tôi miễn cưỡng khi bắt đầu viết cuốn sách này và thậm chí còn thấy không thoải mái hơn khi mới thực hiện các hội thảo.

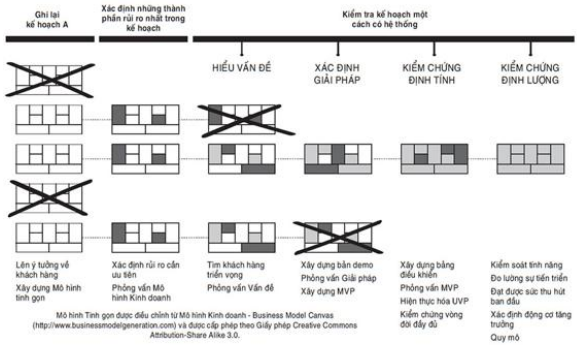
Khi tôi thấy đủ các chấm điểm kết nối, tôi quyết định nhấn nút khởi động lại. Tôi đã gọi cho khách hàng đầu tiên của tôi ở Na Uy (Sverre Fjeldheim) và trong vòng hai tuần chúng tôi đã có thỏa thuận bán hàng. Sau một thời gian ngắn chuyển đổi công ty, tôi bắt đầu đặt nền móng cho một công ty mới: Spark59.

Bài học thứ 3: Khởi nghiệp có thể lấy mất nhiều năm cuộc đời bạn, vì vậy hãy chọn vấn đề xứng đáng giải quyết.

Một bí quyết hay giúp tìm ra vấn đề đáng giải quyết (được phát biểu rõ ràng với sự giúp đỡ của Patrick Smith) là hoàn toàn đắm mình vào một trục (bất kỳ trục nào) mà bạn đam mê và ở giữa những người đầy đam mê khác. Con người không tránh khỏi có vấn đề, và bạn (doanh nhân khởi nghiệp) được lập trình để tìm giải pháp.

Tóm tắt

Hình 14-2 ghi lại luồng công việc mà chúng ta đi theo xuyên suốt cuốn sách này.


Ghi lại kế hoạch A
Xác định những thành phần rủi ro nhất trong kế hoạch
Kiểm tra kế hoạch một cách có hệ thống
HIỂU VẤN ĐỀ
XÁC ĐỊNH GIẢI PHÁP
KIỂM CHỨNG ĐỊNH TÍNH
KIỂM CHỨNG ĐỊNH LƯỢNG
Lên ý tưởng về khách hàng
Xây dựng Mô hình tinh gọn
Xác định rủi ro cần ưu tiên
Phỏng vấn Mô hình Kinh doanh
Tìm khách hàng triển vọng
Phỏng vấn Vấn đề
Xây dựng bản demo
Phỏng vấn Giải pháp
Xây dựng MVP
Xây dựng bảng điều khiển
Phỏng vấn MVP
Hiện thực hóa UVP
Kiểm chứng vòng đời đầy đủ
Kiểm soát tính năng
Đo lường sự tiến triển
Đạt được sức thu hút ban đầu
Xác định động cơ tăng trưởng
Quy mô
Mô hình Tinh gọn được điều chỉnh từ Mô hình Kinh doanh - Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) và được cấp phép theo Giấy phép Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0.

Hình 14-2. *Phương pháp luận vận hành tinh gọn*

Mặc dù mô hình này áp dụng cho một loạt các sản phẩm, song tôi thường xuyên nhận được câu hỏi làm thế nào có thể điều chỉnh nó sao cho thích ứng với hai mô hình cụ thể: một sản phẩm hiệu ứng mạng và một sản phẩm đa đối tượng (thị trường).

Mẫu thiết kế cho một sản phẩm hiệu ứng mạng

Một sản phẩm hiệu ứng mạng là sản phẩm có giá trị phụ thuộc vào số lượng người sử dụng nó. Điện thoại là ví dụ điển hình, các dịch vụ trực tuyến như Twitter và Facebook cũng hoạt động theo mô hình này.

Siêu mẫu mà chúng ta đã bàn cho đến nay cũng có thể được áp dụng cho các loại sản phẩm này, với một vài cân nhắc bổ sung:

Sự chú ý là một tài sản có thể chuyển đổi.

Khi giá trị của sản phẩm tăng lên theo số lượng người dùng, có thể chuyển đổi công thức để định giá số lượng người dùng đang hoạt động như tài sản thay cho "doanh thu thực tế" trên mục Các dòng doanh thu của mô hình.

Công thức này không dễ trình bày gãy gọn, nhưng tỷ lệ quảng cáo hiện tại và/hoặc giá trị của các sản phẩm được xây dựng mẫu tương tự có thể là xuất phát điểm.

Một thách thức với các loại sản phẩm này là sản phẩm thường phải vượt qua một điểm bùng phát nhất định để giá trị có thể phát huy. Trước lúc đó, công ty khởi nghiệp sẽ phải tìm cách sống sót qua những thời điểm bất ổn.

Twitter bắt đầu như một dự án bên lề "cho vui" không khác chi món kem tráng miệng khi Ev Williams phát triển công ty chính của anh, Odeo, một công ty đã huy động được hàng triệu đô-la từ

nhà đầu tư.

— Nguồn: New York Times

Khi Zuckerberg đến thung lũng Silicon vào mùa hè năm thứ hai đại học, anh nghĩ có thể một ngày nào đó anh và đội ngũ của mình sẽ phát triển một công ty khởi nghiệp, nhưng lại không nghĩ Facebook chính là công ty khởi nghiệp đó.

— Nguồn: TechCrunch

Tỷ lệ duy trì vẫn là số một.

Cột mốc quan trọng đầu tiên vẫn xoay quanh việc xây dựng thứ mà mọi người muốn sở hữu, và điều này được đo lường bằng mức độ sử dụng hoặc tham gia lặp lại (thước đo giá trị). Để tìm hiểu thêm về nội dung này, hãy xem mục bổ trợ: "Kiểm chứng giá trị trước khi thúc đẩy tăng trưởng: Facebook".

Động cơ tăng trưởng có tính lan truyền.

Khi thước đo giá trị của bạn đã được kiểm chứng ở quy mô nhỏ, bạn cần phải chạy đua đến điểm bùng phát tới hạn của mạng lưới bằng cách sử dụng động cơ tăng trưởng có tính lan truyền. Khi đó, bạn có thể tìm cách kiếm chứng sự chú ý mà bạn thu được thông qua các phương tiện như quảng cáo (ví dụ như Facebook), danh sách thành viên trả phí (ví dụ, LinkedIn) hoặc phương tiện khác.

Lưu ý

Mặc dù sản phẩm hiệu ứng mạng có quảng cáo có thể được cho là một dạng mô hình đa đối tượng (thị trường), song tôi thường bảo lưu nhãn này cho một dịch vụ trong đó cả hai bên đều chủ động làm việc với nhau trong giao dịch kinh doanh. Đó là chủ đề của phần tiếp theo.

Kiểm chứng giá trị trước khi thúc đẩy tăng trưởng: Facebook

Facebook không phải là mạng xã hội đầu tiên, nhưng nó đã trở thành mạng xã hội lớn nhất. Có một điều mà những người sáng lập mạng này đã làm khác đi, đó là ươm mầm sản phẩm của họ trong một mạng xã hội ngoại tuyến đã tồn tại, khuôn viên đại học Harvard. Thay vì mở rộng dịch vụ tới tất cả mọi người, trước tiên họ kiểm chứng một cách có phương pháp các giả định về giá trị

của họ, từ trường đại học này qua trường đại học khác và kết thúc bằng một sản phẩm vừa có giá trị cao vừa có mức tăng trưởng cao.

Mẫu thiết kế cho một sản phẩm đa đối tượng (thị trường)

Sản phẩm đa đối tượng là sản phẩm kết nối người mua với người bán, và cung cấp giá trị bằng cách giảm trở ngại giao dịch. Expedia, eBay và Priceline là các ví dụ điển hình ở đây.

Vì một lý do nào đó, tôi thấy có rất nhiều doanh nhân khởi nghiệp bị thu hút vào mô hình này. Có lẽ lý do là vì mô hình này có vẻ là mô hình dễ sinh lợi nhất. Sau cùng, mục đích của thị trường là giao dịch kinh doanh. Nhưng những thị trường này có thể rất khó thiết lập vì "vấn đề con gà – quả trứng" thường được trích dẫn:

Người mua không hứng thú vì bạn không có đủ người bán, và ngược lại.

Dưới đây là một số suy nghĩ của tôi về cách điều hướng mô hình này:

Tạo mô hình cho cả hai phía.

Bằng cách đó, bạn đang xây dựng hai mô hình kinh doanh trong một. Bạn phải hiểu người bán, cách bạn có thể tiếp cận họ, và giá trị độc đáo mà bạn sẽ cung cấp cho họ. Sau đó, tiến hành tương tự với người mua. Xây dựng mô hình riêng cho mỗi bên là một cách tuyệt vời để ghi lại những giả định này.

Kiểm chứng giá trị trong một thị trường nhỏ của nguyên mẫu những người đón nhận sớm.

Cũng giống như các sản phẩm hiệu ứng mạng, công việc đầu tiên của bạn là chứng minh giá trị ở quy mô nhỏ. Thay vì tạo ra một thị trường mới hoặc lớn, hãy xác định một thị trường nguyên mẫu hiện có cho "người đón nhận sớm", nơi mà cả động cơ lẫn trở ngại đối với giao dịch kinh doanh hiện có đều cao.

Ví dụ: nếu bạn đang xây dựng một thị trường kết nối các nhà khai thác du lịch mạo hiểm với các nhà cung cấp dịch vụ, hãy tập trung vào một hoạt động cụ thể như leo núi tại khu vực địa phương nơi bạn có thể tiếp cận trực tiếp cả hai bên. Tương tự, nếu bạn đang tìm cách tạo điều kiện bán nhiều chủng loại sản phẩm, trước tiên hãy chọn đúng chủng loại sản phẩm ngách.

Thực hiện các cuộc phỏng vấn Vấn đề và Giải pháp riêng rẽ để

kiểm chứng những giả định liên quan đến mức độ khổ sở và động lực của cả người mua lẫn người bán. Thu nhận cam kết, xây dựng MVP và bắt đầu kết nối người mua với người bán. Bạn có thể tham khảo một ví dụ về mô hình này tại mục bổ trợ, "Giảm trở ngại thị trường ở quy mô nhỏ trước tiên: Airbnb".

Đừng tự động so khớp.

So khớp người mua và người bán là một vấn đề đau đầu. Hãy cân nhắc sử dụng mô hình "MVP hậu cần" (như Nghiên cứu tình huống về dịch vụ Food on the Table ở Chương 5) để giữ mức chất lượng cao trong khi tìm hiểu bạn cần tự động hóa cái gì. Mục bổ trợ "Học hỏi thủ công trước khi tự động hóa: AngelList" cung cấp một ví dụ khác cho mô hình này.

Xác định động cơ tăng trưởng phù hợp cho mỗi bên.

Bạn có thể tận dụng những lời chứng nhận ban đầu để bước vào các thị trường lân cận. Nhưng hãy thận trọng khi nhận ra rằng bạn có thể cần vận hành đồng thời hai động cơ tăng trưởng riêng biệt cho mỗi bên của thị trường.

Giảm trở ngại thị trường ở cấp vi mô trước tiên: Airbnb

Airbnb là một dịch vụ trực tuyến kết nối những người tìm điểm thuê khi đi nghỉ mát cũng như các loại hình lưu trú ngắn hạn khác với những người có phòng cho thuê ở thành phố điểm đến. Khi tôi viết cuốn sách này, Airbnb có danh mục dịch vụ ở hơn 16.000 thành phố tại 186 quốc gia. Nhưng Airbnb sẽ không đi xa được đến thế nếu không trải qua một quá trình học tập lâu dài và vất vả. Trong thử nghiệm đầu tiên khi đưa ra sản phẩm, các nhà sáng lập đã cung cấp chỗ ở của họ để cho thuê trong một hội nghị thiết kế thu hút được nhiều sự chú ý, và vé đã bán hết sạch. Họ đã thực hiện hai thí nghiệm bổ sung – một trong thời kỳ diễn ra hội nghị SXSW ở Austin, Texas, và một trong thời gian diễn ra Hội nghị Hiệp thương Đảng Dân chủ ở Denver – tất cả đều đi cùng với hoạt động tư vấn. Không lâu sau đó họ tham gia chương trình Y Combinator, ở đây họ tập trung toàn thời gian vào sản phẩm và ra mắt nó một cách có hệ thống từ thành phố này qua thành phố khác.

Học hỏi thủ công trước khi tự động hóa: AngelList

Khi AngelList ra mắt lần đầu, các nhà sáng lập Nivi và Naval đã dành rất nhiều thời gian riêng để tìm hiểu và hướng dẫn các công ty có nhiều khả năng được cấp vốn nhất, sau đó họ kết nối thủ

công các công ty này với các nhà đầu tư chất lượng cao thông qua các e-mail giới thiệu. Điều này đảm bảo chất lượng cho luồng giao dịch, với bằng chứng là những lời chứng nhận có lợi từ cả hai phía – nhà đầu tư và doanh nhân khởi nghiệp, đến lượt những lời chứng nhận này lại tiếp sức cho động lực tăng trưởng của họ. Nó cũng cho phép họ học hỏi những phần "quy trình thủ công" được hưởng lợi nhiều nhất khi tự động hóa sản phẩm trực tuyến của mình sau này.

.

Chương 15
Kết luận

Xin chúc mừng! Bạn đã hoàn thành chặng đường.

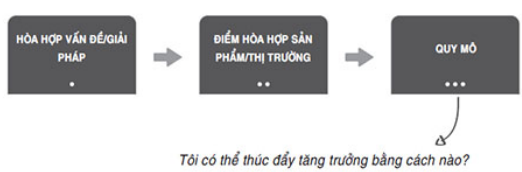
Tiếp theo là gì?

Tôi tin rằng cuộc sống của bất kỳ công ty khởi nghiệp nào cũng có thể chia thành hai phần: trước khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường (hãy gọi đây là "BPMF") và sau khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường ("APMF").

- Marc Andreessen, "The Pmarca Guide to Startups"

Cuộc sống sau khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường

Đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường là cột mốc quan trọng đầu tiên của một dự án khởi nghiệp. Ở giai đoạn này, phần nào đã đảm bảo thành công và trọng tâm của bạn lúc này có thể chuyển từ học hỏi sang mở rộng quy mô (xem Hình 15.1).



Hình 15-1. *Sau khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường*

Cùng với việc tiếp tục điều chỉnh và thiết lập lại động cơ tăng trưởng để đáp ứng những thách thức đón nhận từ phía khách hàng khi bạn nỗ lực "vượt qua khoảng cách" giữa những người đón nhận sớm và khách hàng chủ lưu,[25] bạn chắc chắn sẽ phải đối mặt với những thách thức mới khi phát triển công ty.

Mọi quá trình đều vận hành suôn sẻ cho đến khi bạn bổ sung thêm người.

Chìa khóa là phải xây dựng một văn hóa học hỏi liên tục của những người thử nghiệm thay vì văn hóa của các chuyên gia, trong đó, ai cũng có trách nhiệm tạo dựng và nắm bắt giá trị khách hàng.

Phong cách Toyota không phải là tạo ra kết quả bằng sự làm việc chăm chỉ. Nó là một hệ thống tuyên bố rằng không có giới hạn nào đối với sức sáng tạo của con người. Mọi người không đến Toyota để "làm việc", họ đến đó để "suy nghĩ".

- Taiichi Ohno

Tôi có giữ được lời hứa của mình không?

Mở đầu cuốn sách này tôi đã tuyên bố rằng không phương pháp luận nào có thể đảm bảo thành công, nhưng tôi lại hứa hẹn sẽ cung cấp một quy trình hành động, có thể áp dụng nhiều lần để xây dựng sản phẩm, một quy trình giúp tăng cơ may thành công cho bạn bằng cách giúp bạn xác định các thước đo thành công của mình và đo lường toàn bộ quá trình theo các thước đo ấy.

Tôi hy vọng mình đã thực hiện được lời hứa đó.

Chưa bao giờ khởi nghiệp lại thuận lợi như bây giờ, và những ý tưởng trong cuốn sách này sẽ giúp bạn làm được việc đó. Trên thực tế, bạn sẽ thấy rằng khi bạn tiếp thu các nguyên tắc cốt lõi được trình bày ở đây, bạn có thể ứng dụng chúng ở khắp nơi.

Hãy giữ liên lạc

Một cuốn sách, cũng giống như một phần mềm lớn, không bao giờ hoàn thành – chỉ có được tung ra.

Cuốn sách này chỉ là sự khởi đầu. Tôi tiếp tục chia sẻ những bài học mình thu được qua blog tại địa chỉ http://ashmaurya.com và thường xuyên tổ chức các hội thảo.

Để có được các kỹ thuật mang tính chiến thuật hơn, bạn có thể đăng ký nhận bản tin Làm chủ phương pháp vận hành tinh gọn của tôi: http://blog.runningleanhq.com/mastery/.

Rất hoan nghênh bạn gửi thư cho tôi bất kỳ lúc nào tại địa chỉ ash@spark59.com .

Twitter: @ashmaurya

Skype: ashmaurya

Cảm ơn bạn đã dành thời gian đọc cuốn sách, và đây là vì thành công của bạn!

Nguồn tham khảo

Sách

- The Lean Startup (tạm dịch: Khởi nghiệp tinh gọn) của Eric Ries (Crown Business)
- The Four Steps to Epiphany (tạm dịch: Bốn bước tiến tới đỉnh vinh quang) của Steve Blank (http://cafepress.com/kandsranch)
- Business Model Generation (Tạo lập mô hình kinh doanh - đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản) của Alex Osterwalder (Wiley)
- The Entrepreneur's Guide to Customer Development (tạm dịch: Cẩm nang phát triển khách hàng cho doanh nhân khởi nghiệp) của Brant Cooper và Patrick Vlaskovits (Cooper-Vlaskovits)
- Positioning: The Battle for Your Mind (Định vị - đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản) của Jack Trout và Al Ries (Warner Books)
- Don't Just Roll the Dice (tạm dịch: Đừng phó mặc cho con xúc xắc) của Neil Davidson (Red Gate Books)
- Rocket Surgery Made Easy (tạm dịch: Khó hơn thì dễ hơn) của Steve Krug (New Riders Press)
- Inbound Marketing của Dharmesh Shah và Brian Halligan (Wiley)
- The Principles of Product Development Flow (tạm dịch: Các nguyên tắc trong luồng phát triển sản phẩm) của Donald Reinertsen (Celeritas Publishing)
- Lean Software Development: An Agile Toolkit (tạm dịch: Phát triển phầm mềm tinh gọn: Bộ công cụ nhanh gọn) của Mary Poppendieck và Tom Poppendieck (Addison-Wesley Professional)
- Toyota Production System (Phương thức Toyota - đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản) của Taiichi Ohno (Productivity Press)

Blogs

- Eric Ries, “Startup Lessons Learned” (tạm dịch: Những bài học rút ra từ khởi nghiệp) (http://startuplessonslearned.com)
- Steve Blank (http://steveblank.com)
- Jason Cohen, “A Smart Bear” (tạm dịch: Một chú gấu thông minh) (http://blog.asmartbear.com)
- Venture Hacks (http://venturehacks.com)
- Sean Ellis, “Startup Marketing” (tạm dịch: Marketing khởi nghiệp) (http://startup-marketing.com)
- Dharmesh Shah, “OnStartups” (http://onstartups.com)
- David Skok, “For Entrepreneurs” (http://www.forentrepreneurs.com)
- Ben Yoskovitz, “instigator blog” (http://www.instigatorblog.com)

Công cụ

- Mô hình Tinh gọn: Phần mềm kiểm chứng mô hình kinh doanh (http://leancanvas.com)
- USERcycle: Phần mềm quản lý vòng đời khách hàng (http: //usercycle .com)
- User Testing: Kiểm tra khả năng sử dụng trực tuyến (http://usertesting.com)
- KISSmetrics: Phần mềm phân tích web (http://kissmetrics.com)
- Mixpanel: Theo dõi sự kiện theo thời gian thực (http://mixpanel.com)
- SnapEngage: Công cụ phản hồi khách hàng trực tuyến (http://snapengage.com)
- Heroku: Cơ sở hạ tầng nền tảng như là dịch vụ Ruby (http://heroku.com)

Phụ lục

Tài liệu đọc thêm

Cách xây dựng một doanh nghiệp khởi nghiệp cháy chậm

Tôi đã khởi động mồi công ty của mình suốt 7 năm qua và đã học được rất nhiều về khởi động mồi từ Bijoy Goswami, người sáng lập Bootstrap Austin. Bijoy không giới hạn khởi động mồi ở định nghĩa phổ biến hơn về việc xây dựng một công ty mà không có vốn ngoài, thay vào đó anh coi khởi động mồi là một triết lý được tóm gọn trong phương châm sau: "Hành động phù hợp, đúng thời điểm."

Câu thần chú này cũng đúng với các doanh nghiệp Khởi nghiệp Tinh gọn không kém gì các công ty khởi nghiệp chậm:

Ở mọi giai đoạn của quá trình khởi nghiệp, đều có một bộ hành động "phù hợp" cho công ty khởi nghiệp, trong đó họ tối đa hóa lợi nhuận về mặt thời gian, tiền bạc và công sức bỏ ra. Một doanh nhân khởi nghiệp cháy chậm/tinh gọn thường bỏ qua tất cả những điều khác, chỉ tập trung duy nhất vào điều này.

Mặc dù kỹ thuật khởi nghiệp cháy chậm và Khởi nghiệp tinh gọn không chỉ giới hạn ở việc huy động vốn, song huy động vốn là một trong những vấn đề đầu tiên mà mọi doanh nhân khởi nghiệp phải giải quyết, điều này có thể dẫn tới sự phí phạm.

Tại sao gọi vốn sớm là một dạng phí phạm

Có nhiều lý do cho thấy tại sao gọi vốn sớm có thể dẫn tới sự phí phạm:

Gọi được vốn không phải là một sự kiểm chứng.

Các nhà đầu tư giai đoạn hạt giống cũng tệ khi dự đoán sản phẩm

nào sẽ thành công như bạn vậy. Nếu không dựa vào bất kỳ sự kiểm chứng sản phẩm nào, họ cũng đang đặt cược mạo hiểm dựa trên thành tích và năng lực kể chuyện của các bạn. Vì vậy, dù nhận được vốn ở giai đoạn này là một minh chứng cho kỹ năng xây dựng nhóm và kỹ năng bán hàng của bạn, song nó không giúp kiểm chứng sản phẩm.

Thiếu kiểm chứng, bạn sẽ không có đòn bẩy nào.

Quan trọng hơn, thiếu kiểm chứng, bạn không có độ tín nhiệm về sản phẩm/thị trường, thường đi kèm với giá – được phản ánh ở mức giá trị thấp hơn và các bảng điều khoản có lợi cho nhà đầu tư.

Các nhà đầu tư đo lường sự tiến triển theo kiểu khác.

Mặc dù học hỏi có kiểm chứng là thước đo sự tiến triển trong một công ty khởi nghiệp tinh gọn, song hầu hết các nhà đầu tư đều đo lường sự tiến triển thông qua tăng trưởng. Hòa hợp hai điều này trong giai đoạn đầu của quá trình khởi nghiệp có thể vừa đặt ra nhiều thách thức, vừa gây phân tán chú ý.

Việc nhận vốn luôn lâu hơn bạn nghĩ.

Thời gian giá trị hơn tiền bạc. Bạn muốn bỏ ra nhiều tháng trời chào mời các nhà đầu tư để bạn có thể tinh chỉnh câu chuyện dựa trên một sản phẩm chưa được kiểm tra hay dành thời gian chào mời khách hàng để bạn có thể kể một câu chuyện đáng tin cậy dựa trên một sản phẩm đã qua kiểm nghiệm?

Nhiều tiền quá quả thật có thể làm tổn hại bạn.

Tiền bạc là chất gia tốc chứ không phải là viên đạn bạc. Nó cho phép bạn làm thêm những việc bạn đang làm, nhưng không nhất thiết cho phép bạn làm việc đó tốt hơn. Chẳng hạn, nhiều tiền hơn có thể cám dỗ bạn thuê nhiều người hơn và xây dựng thêm nhiều tính năng – cả hai đều có thể khiến bạn đi chệch dòng và làm chậm tốc độ của bạn.

Trở ngại thúc đẩy đổi mới, nhưng quan trọng hơn cả, chúng buộc ta phải hành động.

Khi có ít tiền hơn, bạn buộc phải xây dựng ít hơn, tiến hành nhanh hơn và học hỏi nhanh hơn.

Thế còn tất cả những lời khuyên và mối kết nối thì sao?

Huy động vốn không phải là cách duy nhất để có được lời khuyên tốt. Bạn có thể và nên bắt đầu xây dựng một ban cố vấn đa dạng từ sớm. Nhiều người rất vui khi được hỏi xin ý kiến; những người khác có thể yêu cầu phần nào vốn góp để chính thức hóa mối quan hệ.

Làm sao tôi có thể tồn tại cho đến khi tìm được điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường?

Mặc dù thời gian lý tưởng để huy động vốn ngoài là sau khi đạt điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường, song bạn có thể cần huy động một lượt vốn nhỏ trước đó, hoặc tự bỏ vốn. Mục tiêu là tiệm cận điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường hết sức có thể.

Lý do lớn nhất để khởi nghiệp cháy chậm lúc đầu là vì đây là thời điểm thuận lợi cho việc khởi nghiệp. Bạn không cần phải có nhiều thì mới có thể bắt đầu định nghĩa, xây dựng và kiểm tra sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) hướng tới điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường. Với đội ngũ (và bộ kỹ năng) phù hợp đúng thời điểm, bạn có thể kiểm chứng điểm hòa hợp vấn đề/giải pháp trong khi tiếp tục làm công việc hằng ngày, và nhanh chóng đưa ra MVP trước khách hàng ngay sau đó.

Dưới đây là một số mẹo khác giúp bạn thêm trong quá trình này:

Tiếp tục công việc hằng ngày.

Giai đoạn đầu tiên, giai đoạn tìm điểm hòa hợp vấn đề/giải pháp, thực sự có thể được thực hiện bán thời gian với mức đốt thấp. Giai đoạn này thường có nhiều thời gian đợi (ví dụ: liên hệ với khách hàng, lập lịch phỏng vấn, thu thập kết quả). Trước khi bạn tìm thấy một vấn đề đáng giải quyết, sẽ không hợp lý nếu bạn bỏ công việc hằng ngày của mình. Kết quả của giai đoạn này cần là một tập các tính năng.

Chỉ xây dựng những tính năng này, chấm hết.

Mặc dù toàn bộ việc này thường được thực hiện trong thời gian rảnh rỗi của bạn, song tôi chân thành khuyên bạn nên xem xét đến điều khoản làm thêm ngoài giờ của công ty bạn.

Lưu ý

Tuyên bố miễn trừ: Tôi không phải là một luật sư. Bạn nên tham khảo ý kiến luật sư trước khi áp dụng điều này vào tình huống cụ

thể của bạn.

Chuyển đổi tỷ lệ đốt cháy.

Nguồn lực bị đốt cháy nhanh nhất trong ngành kinh doanh phần mềm là con người. Phần cứng thì rẻ. Hãy thuê, chứ đừng mua. Đừng mở rộng quy mô cho đến khi bạn gặp phải vấn đề mở rộng quy mô. Đừng tuyển dụng cho đến khi nó gây tổn hại.

Tính phí từ ngày đầu tiên.

Đặt mục tiêu trước nhất là bù được chi phí phần cứng/hosting, sau đó là chi phí con người.

Bán những thứ có liên quan trong quá trình.

Tiến hành những tư vấn không liên quan để tồn tại là việc rất hấp dẫn, nhưng nó sẽ khiến việc xây dựng một sản phẩm tuyệt vời song song trở nên rất khó (nếu không muốn nói thẳng là hoàn toàn không thể). Thay vào đó, hãy tìm kiếm các công cụ liên quan khác mà bạn có thể bán trong quá trình. Cấp phép một phần công nghệ của bạn, viết một cuốn sách (như cuốn sách này), tổ chức các hội thảo, diễn thuyết có thu phí, v.v... Những công việc này không chỉ liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của bạn, mà nhiều trong số chúng còn giúp bạn xây dựng danh tiếng và thương hiệu trực tuyến, mang lại lợi ích cho bạn theo thời gian, và thậm chí có thể dẫn đến một lợi thế không công bằng.

Làm sao đạt được luồng trong một công ty khởi nghiệp tinh gọn

Trong một công ty khởi nghiệp tinh gọn, loại bỏ phí phạm là nguyên tắc cốt lõi.

Phí phạm là bất kỳ hành động nào của con người chỉ tiêu thụ nguồn lực, mà không tạo ra giá trị.

- James P. Womak & Daniel T. Jones, Lean Thinking (Tư duy tinh gọn)

Trong số tất cả các nguồn lực, không có tài nguyên nào giá trị hơn thời gian. Thời gian giá trị hơn tiền bạc. Trong khi tiền bạc có thể lên hoặc xuống giá, thì thời gian chỉ di chuyển theo một hướng.

Những lực kéo thời gian đối nghịch

Thời gian, giống như bất kỳ nguồn lực nào, có nhiều lực kéo. Khi

áp dụng kỹ thuật phát triển khách hàng, có một lực kéo cơ bản đối với những hoạt động bên ngoài, thay vì những hoạt động nội bộ. Steve Blank khẳng định rằng tất cả các câu trả lời đều nằm bên ngoài và ủng hộ việc thành lập một nhóm phát triển khách hàng liên chức năng bao gồm các nhà sáng lập. Thế còn những công việc cần được thực hiện trong nội bộ thì sao? Ai sẽ thực hiện các giải pháp cho những vấn đề được phát hiện bên ngoài?

Câu trả lời của Eric Ries là tạo ra hai đội cung cấp thông tin cho nhau: một đội vấn đề và một đội giải pháp. Đội vấn đề tập trung vào phát triển khách hàng, còn đội giải pháp tập trung vào phát triển sản phẩm.

Tuy nhiên, nếu bạn là người sáng lập, bạn cần phải tham gia cả hai đội, và chính ở đây vấn đề co kéo cơ bản khi sắp xếp lịch xuất hiện.

Vấn đề càng trở nên trầm trọng nếu bạn là một người sáng lập thiên về kỹ thuật chuyên môn (như tôi), bởi vì khi bạn chuyển từ phát triển sản phẩm sang phát triển khách hàng, thời gian được sử dụng rất khác. Paul Graham đã có một bài viết rất hay[26] về hai loại lịch biểu này: lịch biểu của nhà quản lý và lịch biểu của nhà sản xuất.

Nhà quản lý thường tổ chức một ngày làm việc của mình thành các khối dài một giờ đồng hồ, và dành mỗi giờ để xử lý một nhiệm vụ khác nhau. Các nhà sản xuất, như các lập trình viên và nhà văn, lại cần tổ chức ngày làm việc của họ thành các khối thời gian dài hơn, không gián đoạn. Chi phí chuyển đổi bối cảnh trong lịch biểu của nhà quản lý thấp (và nằm trong dự kiến). Chi phí chuyển đổi này sẽ cao (và phá bỏ năng suất) trong lịch biểu của nhà sản xuất.

Các hoạt động bên ngoài (các cuộc phỏng vấn của khách hàng, kiểm tra tính khả dụng, hỗ trợ khách hàng) có xu hướng nằm trên lịch biểu của nhà quản lý, trong khi các hoạt động nội bộ (như thiết kế, mã hóa) thường nằm trên lịch biểu của nhà sản xuất.

Cố gắng tìm ra điểm cân bằng giữa hai lực kéo này là nghệ thuật hơn là khoa học, nhưng có một khái niệm cơ bản cần phải hiện diện để đảm bảo tối đa hóa năng suất: luồng.

Có hai định nghĩa khác nhau về cái mà tôi muốn nói đến khi đề cập tới luồng, và cả hai đều áp dụng ở đây.

Định nghĩa đầu tiên là của nhà tâm lý học Mihály

Csíkszentmihályi, người định nghĩa luồng như một trạng thái vận động tinh thần khi bạn ở trạng thái tốt nhất. Khi bạn trong luồng, bạn hoàn toàn đắm mình vào một hoạt động đến độ không còn điều gì khác quan trọng nữa. Bạn bị mất ý thức về bản thân và mất ý thức về thời gian.

Các hoạt động theo luồng thường có các thuộc tính sau:

- Có mục tiêu rõ ràng.
- Cần sự tập trung đầy đủ.
- Ít gián đoạn và ít gây phân tán chú ý.
- Đưa ra phản hồi rõ ràng và ngay lập tức hướng tới mục tiêu.
- Đưa đến cảm giác thách thức.

Mặc dù ta không thể tùy ý kích hoạt luồng, song bạn có thể sắp xếp hoạt động để chúng cho phép luồng trôi chảy, điều này, trùng hợp thay, cũng là định nghĩa thứ hai về luồng:

Khi chúng ta bắt đầu suy nghĩ về cách thức sắp xếp các bước thiết yếu để hoàn thành một công việc, từ đó đạt được luồng liên tục ổn định, mà không có sự phí phạm năng lượng, không có lô hay hàng đợi, nó sẽ thay đổi mọi thứ bao gồm cách chúng ta phối hợp và công cụ chúng ta sáng chế để hoàn thành công việc.

- Womak & Jones, Tư duy tinh gọn

Sau đây là các bí quyết công việc cụ thể mà tôi đã sử dụng để tạo điều kiện cho luồng.

Tạo luồng theo ngày

Tôi thường phân chia các hoạt động hằng ngày của tôi thành ba nhóm: các hoạt động theo kế hoạch của nhà sản xuất, các hoạt động theo kế hoạch của nhà quản lý, và các hoạt động không theo kế hoạch của nhà sản xuất/quản lý.

Bí quyết công việc 1: Thiết lập các khối thời gian liên tục cho công việc của nhà sản xuất.

Các hoạt động theo kế hoạch nhà sản xuất của tôi thường là viết mã và viết những nhiệm vụ mà tôi đã xác định được từ trước. Vì những hoạt động này cần một khối thời gian liên tục, nên tôi lên lịch làm chúng vào sáng sớm (từ 6 giờ sáng đến 8 giờ sáng). Tôi thường lên lịch cho nhiệm vụ này vào tối hôm trước, và đó là việc duy nhất mà tôi làm đầu tiên trong ngày. Tôi không kiểm tra e-mail hoặc Twitter hay xem bất cứ thứ gì khác. Không ai gọi điện

cho tôi vào giờ đó, vì thế phiền toái ở mức tối thiểu. Tôi thấy, với tôi, những khối làm việc hai giờ là hiệu quả nhất.

Bí quyết công việc 2: Hoàn thành các mục tiêu của nhà sản xuất trong ngày càng sớm càng tốt.

Tôi đã thử cả thức khuya và dậy sớm, và tôi thích lựa chọn thứ hai vì nó không bị giấc ngủ làm cho gián đoạn, cho phép các hoạt động trong ngày diễn ra suôn sẻ hơn. Tôi cũng thấy rằng hoàn thành một việc cụ thể sớm trong ngày giúp tạo ra không khí tích cực cho cả ngày.

Tùy vào ngày trong tuần, tôi có thể phân bổ thêm hai giờ đồng hồ vào buổi sáng hoặc buổi chiều, nhưng chúng không quá căng như hai giờ đồng hồ đầu tiên và có thể bị gián đoạn bởi một số việc khẩn cấp hơn.

Bí quyết công việc 3: Lên lịch cho các hoạt động quản lý càng về cuối ngày càng tốt

Các hoạt động quản lý theo kế hoạch, như các cuộc họp khách hàng, dễ dàng lên lịch vì chúng có thời gian rõ ràng và theo lịch. Trừ khi có xung đột về lịch trình khó giải quyết, còn không tôi muốn lên lịch làm những việc này trong buổi chiều để không làm gián đoạn luồng công việc buổi sáng của tôi.

Bí quyết công việc 4: Luôn sẵn sàng cho các hoạt động ngoài kế hoạch như hỗ trợ khách hàng.

Những gián đoạn không mong đợi có thể xảy ra bất cứ thời điểm nào trong ngày – các vấn đề về máy chủ, các cuộc gọi hỗ trợ khách hàng, v.v... Bạn phải chuẩn bị cho những gián đoạn ấy, đặc biệt là những gián đoạn từ khách hàng. Cả các thông báo máy chủ và các cuộc gọi khách hàng (đến đầu số 1-800) đều được định tuyến thẳng đến điện thoại di động của tôi. Bí quyết này cũng là điểm thích hợp để áp dụng quy trình 5 Câu hỏi Tại sao nhằm đảm bảo rằng các sự cố không mong đợi sẽ không trở thành sự cố thường xuyên (tôi sẽ sớm thảo luận quá trình này một cách chi tiết hơn).

Tạo luồng công việc tuần

Ngoài việc tổ chức luồng công việc hằng ngày, tôi cũng tổ chức một số hoạt động nhất định theo ngày trong tuần:

Bí quyết công việc 5: Xác định những ngày thích hợp nhất cho việc Phát triển Khách hàng theo kế hoạch.

Ví dụ, thứ Hai và thứ Sáu thường không phải là thời điểm thích hợp để bắt đầu liên hệ với khách hàng mới vì họ vừa mới trở lại sau kỳ nghỉ cuối tuần hoặc đang chuẩn bị cho nó. Tôi lập kế hoạch cho các loại hoạt động phát triển khách hàng vào các ngày từ thứ Ba đến thứ Năm.

Bí quyết công việc 6: Tận dụng thời gian nghỉ của khách hàng.

Vì khách hàng thường cảm thấy thứ Hai và thứ Sáu trôi đi chậm, nên tôi sử dụng những ngày này cho các hoạt động sản xuất lớn, như viết bài, viết blog. Các bài đăng trên blog của tôi thường được xác định chủ đề vào thứ Sáu, phác thảo đề cương vào cuối tuần, viết/chứng minh vào thứ Hai và xuất bản vào thứ Ba.

Bí quyết công việc 7: Cân đối thời gian gặp mặt khách hàng.

Không phải tất cả các hoạt động phát triển khách hàng đều đòi hỏi thời gian gặp mặt trực tiếp. Ngoài giai đoạn tìm hiểu khách hàng ban đầu, tồn tại một khuynh hướng mạnh mẽ là dựa nhiều vào hoạt động truyền thông không đồng bộ thông qua các công cụ như e-mail, diễn đàn và thử nghiệm khả năng sử dụng trực tuyến. Mặc dù tất cả những công cụ này đều là công cụ tuyệt vời để giảm bớt những yếu tố gây phân tán trong thời gian thực và đạt được quy mô, song tôi vẫn thấy việc tạo cơ hội có thời gian gặp mặt khách hàng hiện tại và mới rất quan trọng.

Những cuộc trò chuyện không theo kịch bản là cách hay nhất để học hỏi về những vấn đề ngoài kịch bản.

Tôi đưa số tổng đài 1-800 của mình lên tất cả các trang và khuyến khích khách hàng gọi điện thoại thay vì viết e-mail mỗi khi có thể.

Loại bỏ sự phí phạm phần mềm

Việc xây dựng phần mềm theo các yêu cầu kỹ thuật cụ thể khó đến độ khi đối mặt với môi trường khởi nghiệp, khi cả vấn đề và giải pháp hầu như đều chưa được hiểu rõ, nguyên tắc tối ưu là lặp lại quanh tiêu chí: viết ít mã hơn và học hỏi nhiều hơn.

Bí quyết công việc 8: Tránh sản xuất quá nhiều bằng cách để khách hàng thúc giục các tính năng.

Lực kéo từ khách hàng là một khái niệm khác từ "Tinh gọn", và nó đặt ra yêu cầu – không sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ cho đến khi khách hàng yêu cầu.

80% nỗ lực của bạn cần được đầu tư vào việc tối ưu hóa các tính năng hiện có thay vì xây dựng tính năng mới.

Toàn bộ mục đích của Phát triển Khách hàng là xác định một MVP cộng hưởng với khách hàng, và toàn bộ mục đích của việc kiểm chứng với khách hàng là để kiểm tra xem liệu sức cộng hưởng đó có khả năng mở rộng không. Nếu không, câu trả lời không phải là bổ sung thêm tính năng, mà có lẽ là chuyển đổi và quay trở lại Bước 1: Tìm hiểu khách hàng.

Bí quyết công việc 9: Chỉ lặp lại quanh 3-5 thước đo hành động.

Một vài thước đo hành động là tất cả những gì bạn cần để xác định và tối ưu hóa vấn đề quan trọng nhất cần xử lý.

Bí quyết công việc 10: Xây dựng phần mềm theo luồng.

Có lẽ bạn đã để ý thấy rằng tôi không có những ngày hoặc nhiệm vụ được xác định cho việc xây dựng, kiểm tra hay ra mắt phần mềm. Lý do là vì tôi áp dụng quy trình Triển khai Liên tục (quy trình này cũng do Eric Ries phổ biến), trong đó phần mềm được xây dựng, kiểm tra và đóng gói tự động ở cuối mỗi nhiệm vụ sản xuất, mà không có bất kỳ nỗ lực nào từ phía tôi ngoài việc kiểm tra mã. Chỉ cần một cú nhấp chuột, và thế là mã sẽ được gửi tới khách hàng.

Các quá trình sản xuất thường được sắp xếp xung quanh các nhiệm vụ chia nhỏ thời gian vận hành máy thành các chuỗi chờ. “Tinh gọn” phản đối phương pháp này và kêu gọi sắp xếp xung quanh các nhiệm vụ tổ chức thời gian của con người để chúng chảy thành luồng.

Ra mắt phần mềm không khác việc sản xuất các sản phẩm hữu hình. Mặc dù việc triển khai liên tục các phần mềm dựa trên nền tảng web có phần dễ dàng hơn, song với chút ít kỷ luật, phần mềm cho máy tính để bàn cũng có thể được xây dựng theo luồng.

Cách thiết lập giá cho một sản phẩm SaaS

Mục tiêu đầu tiên của một công ty khởi nghiệp là học hỏi, chứ không phải tối ưu hóa. Chiến lược mà tôi thấy là phù hợp nhất là bắt đầu với một kế hoạch định giá “Dùng thử miễn phí”.

Hãy bắt đầu với một kế hoạch định giá duy nhất.

Bắt đầu với nhiều kế hoạch nhắm đến tất cả mọi đối tượng là một

hình thức phí phạm. Tôi đã nhìn thấy nhiều công ty khởi nghiệp ra mắt với các tùy chọn kế hoạch định giá nhắm mục tiêu từ những dự án khởi nghiệp một thành viên tới các doanh nghiệp có đội ngũ lên tới cả nghìn người.

Triển khai nhiều kế hoạch không chỉ đòi hỏi bạn phải viết nhiều mã hơn để hỗ trợ các phân khúc tính năng/kế hoạch, mà những bài học bạn thu được cũng bị pha loãng khi bạn cố nhắm đến nhiều phân khúc khách hàng cùng một lúc. Trong ví dụ ở đoạn trước, mô hình và chiến thuật kinh doanh đều dao động mạnh khi bạn cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho công ty khởi nghiệp hơn là khi bạn cung cấp cho doanh nghiệp lớn.

Dù vậy, vấn đề quan trọng hơn ở đây là ban đầu, bạn vẫn chưa có đủ thông tin để biết làm thế nào định giá hoặc phân khúc chính xác tính năng được thiết lập trong nhiều kế hoạch.

Sử dụng kế hoạch "Dùng thử miễn phí".

Các đợt dùng thử có thời gian rõ ràng sẽ giúp xác định thời gian cho cuộc thử nghiệm định giá để bạn có thể buộc khách hàng ra quyết định chuyển đổi, cho phép bạn học hỏi và lặp lại nhanh hơn.

Chọn một mức giá để kiểm tra.

Các giải pháp hiện tại tạo ra "các điểm tham khảo" trong tâm trí khách hàng, và họ sử dụng chúng để xếp hạng giải pháp của bạn, vì vậy việc quan trọng là hiểu và định vị giá của bạn so với các điểm tham khảo ấy.

Trong trường hợp hiếm hoi khi bạn đang thực sự giải quyết vấn đề hoàn toàn mới hoặc không có điểm tham chiếu rõ ràng (vốn phổ biến hơn trong các sản phẩm doanh nghiệp), bạn có thể phải chọn mức giá khởi điểm tùy ý và điều chỉnh từ đó.

Toàn bộ hoạt động định giá đều hướng đến việc xác lập cảm nhận đúng.

— Neil Davidson, Đừng phó mặc cho con xúc xắc

Cân nhắc đến chi phí của bạn.

Mục tiêu là tìm ra một mô hình kinh doanh có thể mở rộng quy mô, do đó đương nhiên bạn cần phải theo dõi chi phí mất đi khi cung cấp giải pháp và đảm bảo rằng bạn thu được lợi nhuận tốt.

Theo kinh nghiệm, nguyên tắc để xây dựng một doanh nghiệp thành công (theo lối của David Skok, Matrix Partners) là đảm bảo rằng giá trị vòng đời của khách hàng cao gấp ít nhất là 3 lần chi phí thu hút khách hàng.

Thật khó tính toán chính xác những giá trị trên ở giai đoạn này, vì vậy thay vào đó, hãy tính toán nháp dựa trên chi phí nhân công/phần cứng và doanh thu từ đăng ký để tìm điểm hòa vốn.

Thế còn kế hoạch cho sử dụng miễn phí gói cơ bản thì sao?

Kế hoạch sử dụng miễn phí gói cơ bản là mô hình phổ biến được nhiều ứng dụng web sử dụng. Nó được phổ biến lần đầu tiên bởi Fred Wilson trên blog của ông, tại đó ông đã mô tả nó như sau:

Cung cấp dịch vụ miễn phí, có thể đi kèm với quảng cáo hỗ trợ hoặc có thể không, thu hút nhiều khách hàng hiệu quả thông qua kênh truyền miệng, mạng lưới giới thiệu, marketing tìm kiếm hữu cơ, v.v... sau đó bán dịch vụ cao cấp có tính phí hoặc phiên bản dịch vụ nâng cấp cho cơ sở khách hàng.

— Fred Wilson, blog AVC

Ngoài mặt, mô hình miễn phí gói cơ bản có vẻ như là phương án hay nhất của cả hai giới: vừa thu hút được người dùng sử dụng thử dịch vụ mà không phải lo lắng về giá cả, vừa thuyết phục được họ tham gia vào kế hoạch trả phí phù hợp sau đó. Nhưng thực tế lại hoàn toàn khác.

Trước tiên, tôi tin rằng trừ khi bạn thu được giá trị bằng tiền từ người dùng miễn phí, còn không mô hình miễn phí gói cơ bản không phải là mô hình kinh doanh, mà thiên về dạng chiến thuật marketing để lấp đầy khách hàng triển vọng vào hệ thống của bạn.

Thứ hai, tôi tin rằng giá cả là một trong những phần rủi ro nhất (và quan trọng nhất) của mô hình kinh doanh và cần được kiểm tra sớm. Mô hình miễn phí gói cơ bản trì hoãn việc học hỏi này.

Vấn đề với mô hình miễn phí gói cơ bản

Mặc dù tôi đồng ý rằng mô hình miễn phí gói cơ bản có thể là một mô hình hiệu quả cao, song tôi không ủng hộ nó vì những lý do sau:

Tỷ lệ chuyển đổi thấp hoặc không có chuyển đổi.

Nhiều dịch vụ sai lầm khi cung cấp quá nhiều thứ miễn phí, dẫn đến rất ít hoặc không có chuyển đổi. Một phần vì các nhà sáng tạo (nghệ sĩ, nhạc sĩ, nhà phát triển) nổi tiếng trong việc đánh giá thấp công việc của họ và thực sự rất tệ trong việc đặt giá.

Ta cần nghĩ đến người mua khi xác lập giá, chứ không phải người bán.

Nhưng lý do chính là vấn đề chúng ta đã bàn ở phần trước. Bạn chưa có đủ dữ liệu sử dụng để xác định chính xác kế hoạch miễn phí, để người dùng vượt ra khỏi nó tại một thời điểm có thể dự đoán trong tương lai.

Vòng xác nhận dài.

Ngay cả các dịch vụ miễn phí tốt nhất cũng cho thấy tỷ lệ chuyển đổi trong khoảng 0,5-5%, điều này dẫn đến các chu kỳ kiểm chứng dài. Thời gian là nguồn lực giá trị nhất đối với một dự án khởi nghiệp, và bạn không thể có đủ thời gian để học hỏi lâu như thế về một vấn đề quan trọng như giá cả.

Chuyển trọng tâm sang nhầm thước đo.

Bởi vì "miễn phí" có thể hấp dẫn một cách phi lý, nên kế hoạch miễn phí gói cơ bản có khuynh hướng gây ra sự thay đổi trọng tâm sớm, từ chỗ duy trì người dùng tới thu hút người dùng (thu hút đăng ký). Trừ khi bạn đã xây dựng đúng sản phẩm, còn không, thu hút thêm đăng ký là một hình thức phí phạm. Bạn không cần nhiều lưu lượng truy cập để xây dựng đúng sản phẩm – bạn chỉ cần khách hàng ban đầu phù hợp.

Người dùng miễn phí không (chưa) phải là khách hàng.

Tỷ lệ tín hiệu – nhiễu thấp.

Khi bạn có nhiều người dùng miễn phí, thật khó tập trung chú ý vào phản hồi đích đáng.

Khi có cơ hội, ai cũng trở thành nhà phê bình.

Người dùng miễn phí không "miễn phí".

Mặc dù chi phí vận hành cho một người dùng miễn phí có thể thấp, song không phải bằng 0. Ngoài chi phí băng thông/lưu trữ máy chủ, cần phải tính đến chi phí hỗ trợ, tính năng và học hỏi (như những chi phí được mô tả ở trên).

Lincoln Murphy đã trình bày một bài kiểm tra trao đổi qua lại trong bài viết "Sự thật về kế hoạch miễn phí gói cơ bản trong SaaS" của anh, bài kiểm tra này có mục đích đánh giá người dùng miễn phí. Trừ phi người dùng miễn phí bổ sung thêm giá trị tham gia (như trong các dịch vụ có hiệu ứng mạng cao như LinkedIn, Facebook và Twitter), còn không nó sẽ là một khoản chi phí.

Jason Cohen, người viết blog nổi tiếng A Smart Bear, thậm chí còn ủng hộ việc tính người dùng miễn phí là một khoản "chi phí marketing" trên bảng cân đối kế toán, giống như chi phí mua quảng cáo hoặc chi phí triển lãm thương mại.

Nên tiếp cận kế hoạch miễn phí gói cơ bản như thế nào

Tôi đã tiếp cận kế hoạch miễn phí gói cơ bản theo lối như sau:

Trước hết là bắt đầu với phần có tính phí của kế hoạch miễn phí gói cơ bản.

Khi bạn công nhận kế hoạch miễn phí gói cơ bản là một chiến thuật marketing và đưa ra quyết định có ý thức để rút ngắn chu kỳ kiểm chứng, sẽ hợp lý khi bắt đầu trước nhất với phần tính phí của kế hoạch miễn phí gói cơ bản và sử dụng một kế hoạch giá duy nhất cho khách hàng.

Vì mục tiêu cuối cùng của bạn là tính phí cho sản phẩm, tại sao không bắt đầu từ đó? Chọn các tính năng và kế hoạch dựa trên những gì khách hàng sẽ phải trả ngày hôm nay và xác định họ như những khách hàng đầu tiên. Kế hoạch này không chỉ dễ xây dựng hơn, mà nó cũng đơn giản khi đo lường hơn.

Sau đó, khi bạn đã biết khách hàng đang sử dụng sản phẩm của mình như thế nào, bạn luôn có thể cung cấp một kế hoạch miễn phí nếu muốn. Bạn sẽ thu thập được dữ liệu sử dụng có giá trị trên suốt chặng đường, đưa bạn đến vị thế tốt nhất để thiết kế nhiều kế hoạch thượng nguồn và hạ nguồn.

Thế nào là một kế hoạch miễn phí gói cơ bản tốt?

Một kế hoạch miễn phí lý tưởng cần hoạt động tương tự như một đợt dùng thử miễn phí. Sự khác biệt là trong khi đợt dùng miễn phí dựa trên thời gian, thì kế hoạch miễn phí gói cơ bản dựa trên mức độ sử dụng. Nếu bạn hiểu được mẫu sử dụng sản phẩm của mình, bạn cần có khả năng thiết kế kế hoạch miễn phí gói cơ bản, để người dùng có thể vượt ra khỏi nó ở một thời điểm trong tương lai mà bạn có thể dự đoán một cách hợp lý.

Tại thời điểm đó, sự khác biệt giữa kế hoạch miễn phí và đợt dùng thử miễn phí là cảm nhận về việc cung cấp thứ gì đó miễn phí, khác biệt đó đủ lớn để đảm bảo cho việc sử dụng kế hoạch miễn phí gói cơ bản cho những loại sản phẩm nhất định.

Khi nào bạn nên sử dụng kế hoạch miễn phí thay vì đợt dùng thử miễn phí?

Khi bạn xây dựng được sản phẩm thích đáng, kế hoạch miễn phí gói cơ bản có thể là chiến lược thu hút người dùng mạnh mẽ cho các sản phẩm dành cho người tiêu dùng, nhóm đối tượng vốn có xu hướng bị thu hút nhiều hơn vào những gì "miễn phí".

Các doanh nghiệp, trong khi đó, lại mong chờ các đợt dùng thử miễn phí có thời gian hạn định, và sự phức tạp gia tăng từ việc theo dõi và phục vụ người dùng miễn phí có thể không được đảm bảo ở đây.

Xây dựng trước nhất một hoạt động kinh doanh sinh lợi: MailChimp

MailChimp thường được trích dẫn như là một trong những câu chuyện thành công của mô hình kế hoạch miễn phí gói cơ bản, nhưng người ta ít khi nhận ra rằng ban đầu MailChimp không có tùy chọn này. Trên thực tế, ban đầu công ty đã bỏ ra nhiều năm trời để xây dựng một sản phẩm có lợi nhuận cao, giá cả phải chăng (nhưng không phải là miễn phí), hiệu năng mạnh mẽ, với nhiều năm thử nghiệm giá, trước khi quay lại với kế hoạch miễn phí gói cơ bản.

Cách xây dựng trang giới thiệu

Tuy có nhiều chiến thuật để thuyết phục mọi người đồng ý tham gia phỏng vấn, nhưng bạn vẫn phải có khả năng thu hút các khách hàng vô tình truy cập và biến họ thành các khách hàng triển vọng quan tâm đến sản phẩm.

Cách hay nhất để thu hút một khách hàng triển vọng (dù ngẫu nhiên hay hữu ý) đồng ý tham gia phỏng vấn là "nắm bắt được vấn đề của họ".

Một trong những bài tập hay nhất giúp tạo ra một thông điệp như vậy đòi hỏi bạn dành một buổi chiều viết phiên bản rút gọn của một lá thư bán hàng dài – bất kể bạn đang phát triển sản phẩm/dịch vụ gì.

Bạn sẽ không gửi lá thư này cho khách hàng triển vọng nào. Mục đích của bài tập là giúp bạn giải thích về sản phẩm của mình dưới dạng trần thuật, dạng này sẽ hữu ích khi bạn viết thư mời phỏng vấn, tiến hành phỏng vấn và trong khi xây dựng trang đích marketing.

Cách viết một lá thư bán hàng

Mặc dù một lá thư bán hàng hoàn chỉnh có nhiều chi tiết, song tôi khuyên bạn nên bắt đầu từ đề xuất giá trị độc đáo (UVP), vấn đề và giải pháp.

Tất cả những gì bạn cần cho bài tập này là trình soạn thảo văn bản. Bạn có thể sử dụng các phông chữ khác nhau, nhưng tránh dùng đồ họa ở giai đoạn này và chỉ tập trung vào nội dung văn bản mà thôi.

Đưa ra đề xuất giá trị độc đáo.

Đây là một tiêu đề ngắn gọn tóm tắt những gì sản phẩm của bạn sẽ mang đến cho khách hàng (một lợi ích câu chuyện hoàn chỉnh).

Công thức mà chúng tôi đã dùng ở các phần trước (theo cách của Dane Maxwell) là:

Tiêu đề sáng rõ tức thì = Kết quả cuối cùng mà khách hàng mong muốn + Giai đoạn thời gian cụ thể + Giải quyết các quan điểm đối lập

Nguyên tắc tâm lý cũng tham gia ở đây: Thu hút sự chú ý thông qua sự bất ngờ, rõ ràng và lời hứa táo bạo.

Kết nối với khách hàng (Vấn đề).

Đây là đoạn văn ngắn giải thích vấn đề từ điểm nhìn của khách hàng. Bạn cần hình dung ra cảnh khách hàng gật đầu đồng ý. Trong suốt cuộc phỏng vấn, hãy kiểm tra điều này.

Nguyên tắc tâm lý tham gia ở đây: Thể hiện sự thấu cảm bằng cách thể hiện rằng bạn hiểu khách hàng.

Tạo ra lợi ích/khao khát (Giải pháp).

Sau đó, hãy trình bày rõ các tính năng của sản phẩm trong một đoạn văn ngắn khác (tức, cách giải quyết vấn đề) và liệt kê ba tính năng hàng đầu được viết dưới dạng lợi ích.

Nguyên tắc tâm lý tham gia ở đây: Thể hiện lợi ích và khao khát, bằng cách giúp khách hàng hình dung ra giải pháp và thấy được nó gắn với vấn đề chính như thế nào.

Chỉnh sửa thư bán hàng để nó thể hiện trôi chảy.

Mục đích của mỗi câu phải là làm sao khơi gợi người đọc muốn đọc tiếp.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire: Thư bán hàng gửi các phụ huynh

Chia sẻ toàn bộ ảnh và video của bạn trong chưa đầy 5 phút.

Có con làm bạn thêm trân trọng mỗi phút giây rảnh rỗi.

Sau khi có con, bạn có thể thấy mình chụp ảnh và quay video nhiều hơn trước, nhưng chia sẻ tất cả nội dung này tốn nhiều thời gian và đôi khi làm bạn vô cùng khổ sở. Bạn phải tổ chức các tập tin, thay đổi kích cỡ và chuyển đổi chúng, sau đó ngồi theo dõi quá trình tải lên.

Giống như hầu hết các phụ huynh khác, có thể bạn cũng thiếu ngủ và không có nhiều thời gian rảnh rỗi như trước, và bạn muốn dành nhiều thời gian cho những việc khác.

CloudFire là một dịch vụ chia sẻ ảnh và video dành cho các vị phụ huynh, được chính những người cũng là phụ huynh xây dựng. Nó đơn giản hóa quá trình chia sẻ để bạn có thể quay trở lại với những điều quan trọng hơn trong cuộc sống.

Dưới đây là ba lý do tại sao bạn nên sử dụng CloudFire:

- Sự hài lòng tức thời: Bạn sẽ không bao giờ phải chờ đợi tập tin tải lên nữa. Chia sẻ ảnh và video ngay lập tức từ iPhoto hoặc các thư mục trên màn hình của bạn.
- Dễ dàng cho cả bạn và người xem: Bạn không cần đăng ký hay tạo tài khoản mới xem được bộ sưu tập hình ảnh.
- An toàn, riêng tư và bảo mật: Mật khẩu bảo vệ và mã hóa 256-bit bảo đảm an toàn cho các tập tin của bạn trước những ánh mắt tò mò. Không quảng cáo hoặc spam. Không bao giờ.

Cách tạo một trang đích giới thiệu

Khi đã có thư bán hàng trong tay, nếu sản phẩm của bạn có một trang web, bạn đã sẵn sàng đưa ra một trang đích giới thiệu cơ bản tập trung vào vấn đề. Mục đích chính của trang đích này là bắt đầu kiểm tra UVP của bạn và xây dựng danh sách khách hàng triển vọng tiềm năng mà bạn có thể phỏng vấn.

Thiết lập một trang web từ sớm bằng các từ khóa phù hợp từ UVP cũng sẽ giúp bạn bắt đầu xây dựng thứ hạng SEO. Đừng ngại rằng bạn sẽ phải cung cấp quá nhiều thông tin về sản phẩm. Chúng ta chỉ đề cập đến "Vấn đề" chứ không phải "Giải pháp".

Chìa khóa ở đây là bắt đầu thật đơn giản. Bạn sẽ có nhiều thời gian để tinh chỉnh trang giới thiệu này vào một trang web marketing đầy đủ sau này.

Bạn có thể bắt đầu theo cách sau:

Chọn tên sản phẩm.

Đây có lẽ là phần khó nhất của bài tập này, nguyên do chủ yếu là vì rất khó tìm ra các tên miền .com chưa có chủ sở hữu.

Tuy vậy, song bạn đừng quá tập trung vào việc tìm cho ra một cái tên phù hợp. Có nhiều ví dụ về các công ty lớn với cái tên ngược lại. Đôi khi chỉ cần lên ý tưởng các từ khóa cho UVP cũng có thể tiết lộ một cái tên tạo được hiệu quả:

Mô hình Tinh gọn: Mô hình kinh doanh + Khởi nghiệp tinh gọn

USERcycle: Phần mềm quản lý vòng đời người dùng.

Đảm bảo rằng bạn có cả trang Twitter và Facebook.

Nếu bạn có thể đăng ký tên miền .com, nhiều khả năng sẽ không còn gì chắn đường bạn nữa. Hãy đăng ký tài khoản ngay lập tức, ngay cả khi bạn không có ý định sử dụng chúng ngay.

Lúc đầu, chỉ cần giữ chúng thật đơn giản, và tuyên bố UVP của bạn.

UVP của bạn sẽ là một trong những yếu tố quan trọng nhất của trang đích hoàn thiện, và đó là tất cả những gì bạn cần để đưa lên một trang giới thiệu. Mục tiêu ngay bây giờ là thu hút sự chú ý bằng cách trình bày một vấn đề tạo được sự cộng hưởng với khách truy cập, chứ không phải là chào bán sản phẩm của bạn.

Tuân theo các thực hành SEO cơ bản.

Đảm bảo bạn cũng sử dụng UVP trong thẻ tiêu đề và đặt từ khóa của bạn (không phải tên sản phẩm của bạn) ngay từ đầu.

Ví dụ, sử dụng:

Phần mềm quản lý vòng đời khách hàng – USERcycle, chứ không phải:

USERcycle – Phần mềm quản lý vòng đời khách hàng

Đừng vội bận tâm về logo.

Nếu bạn đã có logo, hoặc bạn có thể làm logo trong một ngày, thì hãy sử dụng nó. Nếu không, tạm thời bỏ qua nó và chỉ sử dụng tên sản phẩm.

Thu thập địa chỉ e-mail.

Chọn công cụ yêu thích, như Campaign Monitor hoặc MailChimp để thu thập địa chỉ e-mail bằng nút kêu gọi hành động "Thông báo cho tôi".

Đo lường trang web của bạn.

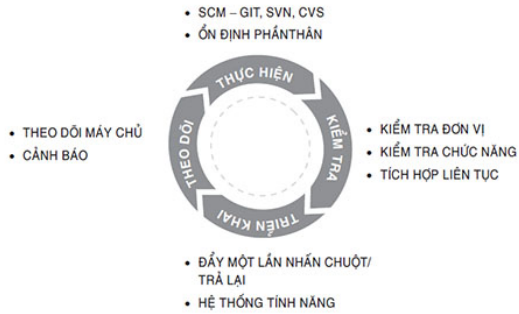
Bắt đầu bằng một công cụ phân tích miễn phí như Google Analytics để theo dõi khách truy cập trên trang đích.

CHU TRÌNH TRIỂN KHAI LIÊN TỤC

Hình A-1 trình bày tổng quan về chu trình Triển khai Liên tục.

Có thể bạn đã có (hoặc nên có) các phần cần thiết để kết hợp thành một hệ thống Triển khai Liên tục cơ bản.

Tôi sẽ đề cập đến từng giai đoạn của chu trình Triển khai Liên tục trong phần tiếp theo.



Hình A-1. *Chu trình Triển khai Liên tục*

Thực hiện

Một trong những cách mà chu trình Triển khai Liên tục sử dụng trong nỗ lực giảm phí phạm là giảm số lượng công việc ở nhóm đang-thực-hiện (ví dụ, mã chưa được triển khai). Có nhiều mã chưa triển khai làm tăng sức ì và giảm khả năng phản ứng nhanh (tích hợp nhiều hơn, phối hợp nhiều hơn, lập kế hoạch nhiều hơn).

Dưới đây là hai kỹ thuật giúp bạn giảm khối lượng công việc đang-thực-hiện:

Viết mã theo những lô nhỏ.

Ý tưởng cơ bản là triển khai ít mã hơn nhưng thường xuyên hơn. Định nghĩa về lô nhỏ mang tính tương đối, nhưng hãy cố gắng bảo đảm kích cỡ của nó nhỏ hết sức có thể. Tôi từng triển khai mã theo lịch hai tuần một lần với sản phẩm mới đây nhất, và cuối cùng rút lô xuống còn hai giờ viết mã cho sản phẩm đầu ra. Chắc chắn là, bạn sẽ không thường xuyên hoàn thành một tính năng đầy đủ trong hai giờ, nhưng bạn sẽ làm tốt hơn khi xây dựng và triển khai dần các tính năng.

Số dòng mã trong một lô trung bình của tôi đi từ vài trăm xuống còn khoảng 25 dòng. Tác động phụ trực tiếp của việc triển khai dưới 25 dòng mã thay vì hàng trăm dòng mã là việc khắc phục các sự cố sản xuất bất ngờ ngay sau khi triển khai trở nên dễ dàng hơn rất nhiều, việc sửa chữa và ra mắt chúng cũng vậy.

Luôn đảm bảo giữ cho thân ổn định.

Một thực hành khác giúp giảm số lượng công việc đang-thực-hiện là không dùng bất kỳ phân nhánh nào trong cây kiểm soát mã nguồn. Tôi biết điều này nghe có vẻ cực đoan vì việc phân nhánh

và sáp nhập là những tính năng được thực hiện nhiều nhất trong một hệ thống quản lý kiểm soát mã nguồn – chúng cho phép bạn tránh cho khối mã chính "ổn định" khỏi những thay đổi lớn và nguy hiểm. Nhưng bạn càng tránh xa khối mã chính bao nhiêu, bạn càng thu được nhiều khoản nợ tích hợp bấy nhiêu, điều này chắc chắn sẽ dẫn tới nhiều rủi ro tích hợp, công việc điều phối và những cơn đau đầu vì lập kế hoạch hơn.

Sẽ hiệu quả hơn nếu bạn tự đào tạo mình để luôn giữ được sự ổn định cho khối mạnh chính và xây dựng, triển khai các tính năng dần dần. Điều quan trọng là phải chỉ ra rằng triển khai dần các tính năng không nhất thiết có nghĩa là chúng được thực hiện trực tiếp tới người dùng ngay lập tức. Thay vào đó, nó cho phép bạn dần đưa ra các tính năng lớn và làm cho chúng sẵn dùng đối với những người dùng chọn lọc như nội bộ đội ngũ của bạn cho đến khi bạn sẵn sàng tung chúng ra ngoài. Tôi sẽ trình bày cách thực hiện việc này bằng phương pháp sử dụng một hệ thống chuyển đổi tính năng trong phần "Triển khai".

Kiểm tra

Thực hiện triển khai liên tục đặc biệt đáng sợ bởi vì nó loại bỏ quá trình kiểm tra thủ công (QA), thường đóng vai trò như một mạng lưới an toàn để tìm ra các khiếm khuyết sau khi phát triển và trước khi triển khai.

Dưới đây là một số chỉ dẫn giúp bạn có thể khắc phục nỗi sợ hãi này:

Kiểm tra là trách nhiệm của mọi người.

Trước hết, tôi không biết bất kỳ công ty khởi nghiệp chỉ có hai hoặc ba người nào mà lại có phòng QA, điều này làm cho việc kiểm tra trở thành trách nhiệm của mọi người. Thứ hai, có chu kỳ kiểm tra dài tạo ra cùng những vấn đề với luồng công việc đang-thực-hiện mà chúng ta thảo luận trước đó. Giải pháp là không tạo ra một chức năng QA riêng biệt, mà đưa nó vào quá trình phát triển và đầu tư nhiều hơn vào việc kiểm tra tự động.

Sử dụng một máy chủ tích hợp liên tục.

Thiết lập một máy chủ tích hợp liên tục, như Hudson, để tự động kích hoạt một khối xây dựng (nếu bạn đã soạn mã) và chạy kiểm tra ứng dụng của bạn sau mỗi lần thực hiện.

Đừng chịu bất kỳ bài kiểm tra không thành công.

Tôi đã làm việc ở những nơi mà các lập trình viên luyện cho mình thói quen bỏ qua những bài kiểm tra không thành công vì họ biết rằng chúng đã lỗi thời. Trong một hệ thống triển khai liên tục, các kiểm tra này là hàng phòng thủ cuối cùng trước khi đẩy mã vào sản xuất, và bạn không đủ sức chịu một bài kiểm tra không thành công nào, đặc biệt là vì mục tiêu cuối cùng của bạn là triển khai tự động.

Ưu tiên kiểm tra chức năng hơn là kiểm tra đơn vị.

Tôi không ủng hộ việc thực hiện "kiểm tra đầy đủ". Ngược lại, tôi tin rằng các bài kiểm tra đơn vị kiểu viết cho các trường hợp thiếu rõ ràng là một hình thức phí phạm và không phải là cách sử dụng thời gian tối ưu nhất khi trọng tâm là tốc độ và học hỏi. Thay vào đó, tôi thích tạo các bài kiểm tra chức năng hơn bất cứ khi nào có thể. Có một số lựa chọn tuyệt vời cho bạn lựa chọn, như Selenium và Sauce Labs; những công cụ này cho phép bạn viết và tự động kiểm tra chức năng cho các ứng dụng web.

Bắt đầu từ luồng kích hoạt.

Xây dựng bài kiểm tra cho các tính năng mà khách hàng không bao giờ đụng đến cũng là một sự phí phạm. Khi xây dựng các bài kiểm tra, hãy sử dụng vòng đời khách hàng để ưu tiên các bài kiểm tra của bạn. Bắt đầu với luồng kích hoạt và sau đó dần bổ sung thêm các bài kiểm tra chức năng khác theo thời gian.

Triển khai

Bước triển khai sẽ đẩy đoạn mã đã kiểm tra của bạn vào môi trường sản xuất. Vì bước này có thể khá phức tạp khi bạn có một tập hợp máy, nên tốt nhất là hãy bắt đầu sớm khi bạn chỉ có một vài máy chủ:

Thuê ngoài nhiều cơ sở hạ tầng máy chủ của bạn hết sức có thể.

Đầu tư nỗ lực thiết lập và cấu hình máy chủ của bạn ở giai đoạn này là một sự phí phạm. Thay vào đó, bạn nên chọn một nhà cung cấp nền tảng hoặc đám mây (như Amazon hoặc Heroku) và tập trung mọi nỗ lực của bạn vào việc xây dựng ứng dụng, thay vì cơ sở hạ tầng.

Nhiều nhà cung cấp đám mây cung cấp các tầng miễn phí cho bạn có thể bắt đầu.

Tạo ra vùng trung gian nếu bạn có xu hướng như vậy.

Vùng trung gian riêng biệt đóng vai trò như một mạng an toàn bổ sung trước khi bạn đẩy mã vào sản xuất và có thể là ý tưởng hay để xây dựng niềm tin đối với hệ thống triển khai. Tuy nhiên, tôi thấy các vùng trung gian chỉ được sử dụng giới hạn trong việc kiểm tra tại chỗ cơ bản và đến một thời điểm nào đó, máy chủ tích hợp liên tục của bạn cần có khả năng phục vụ chức năng này theo cách lặp lại và tự động hơn.

Xây dựng kịch bản đẩy một lần nhấp chuột và khôi phục dữ liệu.

Bước tiếp theo là viết một tập kịch bản triển khai có thể đẩy mã của bạn tới máy chủ sản xuất và khôi phục mã trở lại phiên bản gần nhất. Kịch bản khôi phục được sử dụng trong trường hợp bạn thúc đẩy một thay đổi không hay. Nếu bạn đang triển khai các lô vừa đủ nhỏ, bạn không bao giờ cần phải khôi phục trở lại phiên bản ra mắt gần nhất.

Nếu bạn dùng Heroku, tùy chọn đẩy và khôi phục bằng một lần nhấp chuột được đưa ra ngay ngoài hộp.

Triển khai thủ công trước, rồi tự động hóa sau

Sẽ hay hơn nếu bạn chạy kịch bản đẩy bằng thao tác thủ công trước và kiểm tra mọi triển khai trong khi củng cố niềm tin của mình vào sản phẩm. Nếu bạn đang sử dụng Hudson làm công cụ tích hợp liên tục, bạn sẽ dễ dàng thêm một tác vụ để tự động kích hoạt lệnh đẩy khi bạn sẵn sàng cho việc đó.

Triển khai một hệ thống chuyển đổi tính năng đơn giản.

Bạn chắc chắn sẽ phải đối mặt với việc phải triển khai một tính năng mới "quan trọng" khi duy trì những tính năng cũ, và bạn sẽ cần đến một cơ chế cô lập người dùng trước ảnh hưởng của những thay đổi này. Một hệ thống chuyển đổi tính năng sẽ phù hợp với yêu cầu đó.

Hệ thống chuyển đổi tính năng sử dụng cờ trong khối mã của bạn, cho phép bạn bật/tắt các tính năng trên cơ sở từng người dùng.

Theo dõi

Nhiệm vụ của hệ thống theo dõi là cho phép bạn tự động phát hiện, cảnh báo, và thậm chí tự động khôi phục trở lại từ các lỗi không mong muốn. Ví dụ về việc khôi phục từ lỗi có thể là việc tự động kích hoạt lệnh khôi phục trong trường hợp phát hành không

hợp lệ. Để có thể làm được việc đó, hệ thống theo dõi của bạn sẽ cần phải tương đối tinh vi, không chỉ có khả năng kiểm tra tình trạng của máy chủ mà còn kiểm tra cả tình trạng của ứng dụng (ví dụ, các thước đo kinh doanh).

Tuy nhiên, bạn không cần phải bắt đầu từ đó. Cố gắng xây dựng quá mức hệ thống theo dõi quả thực là một sự phí phạm, vì nguyên tắc chi phối ở đây là Nguyên tắc Pareto.

Nguyên tắc Pareto: Khoảng 80% tác động đến từ 20% nguyên nhân.

Chu trình triển khai liên tục có một vòng phản hồi tích hợp giúp bạn xây dựng hệ thống theo dõi này một cách từ từ.

Bạn có thể bắt đầu như sau:

Bắt đầu với một công cụ theo dõi có sẵn.

Có nhiều ứng dụng theo dõi và cảnh báo trên thị trường, trong đó phải kể đến Ganglia, Nagios và New Relic. Bạn có thể dụng sử dụng các công cụ này để bắt đầu theo dõi những thông số cơ bản cho biết tình trạng của máy chủ.

Chỉ cho phép vấn đề không mong đợi xảy ra một lần mà thôi.

Bạn xây dựng từng bước hệ thống theo dõi bằng cách thực hiện phép phân tích nguyên nhân gốc rễ qua 5 Câu hỏi Tại sao cho mọi vấn đề bất ngờ mà bạn gặp phải.

5 Câu hỏi Tại sao là phương pháp đặt câu hỏi được sử dụng để khám phá mối quan hệ nhân quả ẩn dưới một vấn đề cụ thể. Mục đích của việc áp dụng phương pháp 5 Câu hỏi Tại sao nhằm xác định nguyên nhân gốc rễ của một sai sót hoặc một vấn đề.

Quá trình cơ bản này được thể hiện trong ví dụ sau:

Xe của tôi không khởi động được. (vấn đề)

Tại sao? – Ắc-quy chết. (tại sao 1)

Tại sao? – Bộ giao điện không hoạt động. (tại sao 2)

Tại sao? – Trục bộ giao điện bị vỡ. (tại sao 3)

Tại sao? – Vòng đời sử dụng của trục bộ giao điện đã qua từ lâu, và trục này chưa bao giờ được thay mới. (tại sao 4)

Tại sao? – Tôi đã không bảo trì xe theo lịch trình khuyến nghị. (tại sao 5, nguyên nhân gốc rễ)

Tại sao? – Các phụ tùng thay thế không có sẵn bởi vì xe tôi thuộc đời cũ. (tại sao 6, chú thích tùy chọn)

Tôi sẽ bắt đầu bảo trì xe theo lịch trình khuyến nghị. (giải pháp)

- Nguồn: http: //en.wikipedia.org/wiki/5_Whys

Áp dụng cho các vấn đề phát sinh ngoài dự kiến trong môi trường sản xuất, kết quả của mỗi phân tích 5 Câu hỏi Tại sao cần phải cung cấp một loạt bài kiểm tra, theo dõi và cảnh báo mà sau đó bạn có thể thêm vào bộ phần mềm hiện tại.

Cách xây dựng bảng điều khiển chuyển đổi

Nguyên tắc thiết kế chủ chốt là tách việc thu thập dữ liệu ra khỏi việc thể hiện trực quan dữ liệu.

Việc này giúp bạn giảm thiểu phí phạm bằng cách cho phép bạn xây dựng dần bảng điều khiển chuyển đổi.

Cách thu thập dữ liệu

Bạn có thể bắt đầu thu thập dữ liệu theo cách như sau:

Tuyên bố miễn trừ: Tôi không phải là một luật sư. Bạn nên tham khảo ý kiến

luật sư trước khi áp dụng điều này vào tình huống cụ thể của bạn.

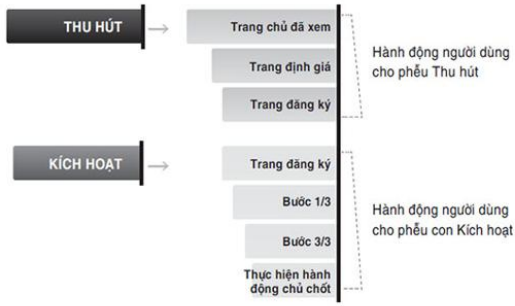
Bước đầu tiên là xác định tất cả các sự kiện chính (hành động của người dùng) có thể truy ngược trở lại các thước đo. Bạn cần phải xác định rõ tất cả các bước cần thực hiện cho phễu thu hút và kích hoạt (xem Hình A-2).

Việc xác định bất kỳ sự kiện chủ chốt nào cho các thước đo vĩ mô khác cũng hữu ích (xem Hình A-3).

Theo dõi sự kiện thô.

Tôi khuyên bạn nên theo dõi các sự kiện thô trong một bảng/hệ thống cơ sở dữ liệu sự kiện riêng biệt hoặc sử dụng hệ thống của bên thứ ba như Google Analytics, KISSmetrics hoặc Mixpanel. Mặc dù việc ghi dữ liệu vào các bảng sản xuất có vẻ dễ dàng và vô hại, song các bảng sản xuất của bạn có lẽ không được thiết kế cho

các loại truy vấn mà bạn sẽ cần chạy theo thời gian. Rốt cuộc bạn hoặc là sẽ mất nhiều thời gian để loại bỏ các bảng và điều chỉnh dữ liệu, hoặc sẽ phải đặt ra yêu cầu gắt gao cho hệ thống sản xuất để thu về các bản báo cáo.


THU HÚT
Trang chủ đã xem
Trang định giá
Trang đăng ký
Hành động người dùng cho phễu Thu hút
KÍCH HOẠT
Trang đăng ký
Bước 1/3
Bước 3/3
Thực hiện hành động chủ chốt
Hành động người dùng cho phễu con Kích hoạt

Hình A-2. *Lập bản đồ kết nối thước đo cho sự kiện*

Hình A-3. *Các thước đo vĩ mô khác*

Ghi lại mọi thứ.

Một cách làm hay để bổ sung cho việc theo dõi các sự kiện thô là ghi lại mọi đặc tính "có tiềm năng thú vị" đi cùng với mỗi sự kiện. Đặc tính có thể là trình duyệt, hệ điều hành hoặc người được giới thiệu. Mặc dù có thể hiện tại bạn không dùng đến một đặc tính cụ thể (hoặc bạn nghĩ là bạn sẽ không sử dụng nó trong tương lai), song việc ghi thêm vài byte thông tin mà về sau có thể tiết kiệm thời gian cho bạn thì không đắt đỏ gì. Quan trọng hơn, những thông tin ghi lại này có thể cung cấp cho bạn một mỏ vàng để truy cập dữ liệu lịch sử trong tương lai.

Cách thể hiện trực quan bảng điều khiển chuyển đổi

Bây giờ bạn đã sẵn sàng bắt đầu thể hiện trực quan dữ liệu của mình:

Xây dựng báo cáo đoàn hệ tuần.

Báo cáo đầu tiên tôi sử dụng trên bảng điều khiển chuyển đổi là

báo cáo đoàn hệ tuần theo ngày tham gia mà tôi đã trình bày trước đó (xem Hình A-4).

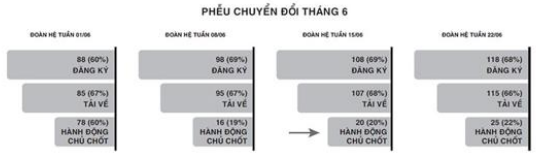
Bạn sẽ thấy rằng tôi căn cứ tỷ lệ chuyển đổi kích hoạt trên số người dùng "thu hút được" so với tổng số khách truy cập. Đó là vì tôi muốn đo lường tỷ lệ kích hoạt (hiệu quả luồng đăng ký) độc lập với tỷ lệ thu hút (hiệu quả marketing). Bằng cách này, nếu bạn nhận thấy sự gia tăng đột biến lưu lượng truy cập PR (như được Digg'd hoặc TechCrunch'd viết bài giới thiệu), trừ khi những khách truy cập này thực sự có ý định sử dụng dịch vụ của bạn (tức là nhấp vào liên kết đăng ký), còn không họ sẽ không ảnh hưởng đến tổng số kích hoạt.

Hình A-4. *Báo cáo đoàn hệ hàng.*

Báo cáo đoàn hệ tuần hoạt động như bộ cảnh báo, có thể so với con chim hoàng yến mà những người thợ mỏ mang theo mình. Nếu khách hàng không chuyển đổi từ tuần này qua tuần khác, thì đơn giản là bạn đang quay mòng mòng và không đạt được tiến bộ thực sự nào. Một thay đổi về số lượng trong một tuần cụ thể cho phép bạn gắn những kết quả này trở lại các hành động được thực hiện trong tuần đó.

Có khả năng đào sâu các phễu con.

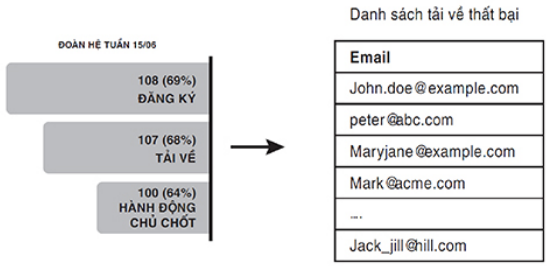
Bạn cần có khả năng đào sâu các phễu con chi tiết và thể hiện tất cả các bước, vốn có giá trị đối với việc khắc phục sự cố (xem Hình A-5).



Hình A-5. *Phễu kích hoạt*

Có khả năng nắm bắt điều ẩn sau các con số.

Tại bất kỳ sự kiện nào của phễu con, bạn cũng có khả năng nắm bắt điều ẩn sau các con số và thu được danh sách người dùng sau các sự kiện (xem Hình A-6).



Hình A-6. *Nắm bắt thông tin phía sau các con số*

Cách theo dõi tỷ lệ duy trì

Duy trì đo lường là hoạt động lặp lại trong một khoảng thời gian. Vì vậy, bước đầu tiên là phải xác định những yếu tố cấu thành hoạt động.

Xác định người dùng đang hoạt động.

Có nhiều cách giúp xác định người dùng đang hoạt động. Cách xác định cơ bản nhất là đo lường hoạt động đơn giản ở góc độ đăng nhập (tức là người dùng có quay trở lại không?).

Một cách xác định mang tính đại diện hơn cho việc theo dõi điểm hòa hợp sản phẩm/thị trường là không chỉ đo lường mức độ sử dụng mà còn đo lường cả "mức sử dụng mang tính đại diện". Mỗi sản phẩm đều có một tập các hành động người dùng cốt lõi cho phép theo dõi mức sử dụng đại diện đang diễn ra. Ví dụ, viết bài đăng trên blog là hoạt động chủ chốt đối với một nền tảng viết blog. Cũng cần lưu ý rằng hoạt động chủ chốt ở phễu kích hoạt có thể không giống hoạt động chủ chốt ở phễu duy trì.

Một cách tiếp cận tiên tiến hơn để đo lường mức độ tham gia có tính đại diện đến từ Dharmesh Shah, người đặt ra thuật ngữ "Chỉ số Hạnh phúc Khách hàng" (Customer Happiness Index – CHI). Ý tưởng ở đây là sử dụng một công thức để cho điểm hoạt động theo thang từ 1-100, điểm này được tính dựa trên tần suất, độ rộng và độ sâu của việc sử dụng tính năng.

Ở giai đoạn này, tôi khuyên bạn nên bắt đầu với công thức đơn giản nhất. Công thức này cần phải đo lường được sự tham gia có tính đại diện, tập trung quanh hoạt động chủ chốt của bạn.

Bạn có thể điều chỉnh công thức cho sản phẩm của mình theo thời gian để có được điểm số CHI được chấm nhiều hơn, giúp bạn phân chia người dùng thành các nhóm khác nhau và tập trung các hoạt động marketing, khắc phục sự cố và phát triển khách hàng.

Nghiên cứu tình huống

CloudFire

Hoạt động chủ chốt giúp theo dõi mức sử dụng đang diễn ra ở CloudFire là chia sẻ nội dung.

Tôi sẽ bắt đầu bằng cách xác định người dùng hoạt động là người chia sẻ ít nhất một album ảnh hoặc video trong suốt thời gian dùng thử (30 ngày).

Một phương pháp tiếp cận tiên tiến hơn có thể là tính toán Chỉ số Hạnh phúc Khách hàng bằng công thức trọng số tương tự như sau:

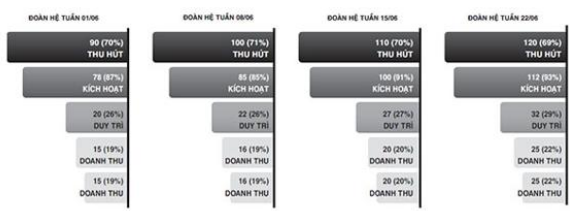
CHI = [(Số ngày đăng nhập) / (Số đăng nhập mong muốn) x 0,2 + (ít nhất một hoạt động chủ chốt) x 0.8)] x 100

Sau đó xác định người dùng đang hoạt động là người có CHI > 80. Mặc dù cách này cho ra số lượng người dùng hoạt động tương tự như công thức trước, song nó cũng cho tôi một tỷ lệ phân loại để phân khúc người dùng theo hoạt động.

Hình A-7 cho thấy bốn người dùng có mức độ hoạt động khác nhau trong giai đoạn dùng thử sẽ trông như thế nào.

NGƯỜI DÙNG	ĐĂNG NHẬP	HOẠT ĐỘNG CHỦ CHỐT	CHI	TÍCH CỰC
A	20	2	93	Có
B	10	1	87	Có
C	5	0	3	Không
D	15	0	10	Không

Hình A-7. *Người dùng hoạt động*


ĐOÀN HỆ TUẦN 01/06
90 (70%) THU HÚT
78 (87%) KÍCH HOẠT
20 (26%) DUY TRÌ
15 (19%) DOANH THU
15 (19%) DOANH THU
ĐOÀN HỆ TUẦN 08/06
100 (71%) THU HÚT
85 (85%) KÍCH HOẠT
22 (26%) DUY TRÌ
16 (19%) DOANH THU
16 (19%) DOANH THU
ĐOÀN HỆ TUẦN 15/06
110 (70%) THU HÚT
100 (91%) KÍCH HOẠT
27 (27%) DUY TRÌ
20 (20%) DOANH THU
20 (20%) DOANH THU
ĐOÀN HỆ TUẦN 22/06
120 (69%) THU HÚT
112 (93%) KÍCH HOẠT
32 (29%) DUY TRÌ
25 (22%) DOANH THU
25 (22%) DOANH THU

Hình A-8. *Biểu diễn trực quan tỷ lệ duy trì*

Thể hiện trực quan tỷ lệ duy trì trên bảng chuyển đổi của bạn.

Bây giờ vì bạn có định nghĩa người dùng tích cực, nên bạn có thể

thể hiện bảng điều khiển chuyển đổi sao cho bảng đó thể hiện số phần trăm người dùng hoạt động tích cực trong giai đoạn dùng thử (xem Hình A-8).

Tỷ lệ duy trì được căn cứ trên số lượng người dùng "kích hoạt".

Cung cấp cái nhìn chi tiết.

Giống với các thước đo vĩ mô khác của bạn, việc đào sâu macro duy trì sẽ cung cấp chế độ xem chi tiết. Tuy nhiên, trong trường hợp này, thay vì thể hiện một phễu con, bạn sẽ cho thấy xu hướng của các con số duy trì theo thời gian (xem Hình A-9).

TUẦN THAM GIA	1 THÁNG SAU	2 THÁNG SAU	3 THÁNG SAU	4 THÁNG SAU	5 THÁNG SAU	6 THÁNG SAU	7 THÁNG SAU
Ngày 01/06	26%	24%	22%	20%	20%	20%	20%
Ngày 08/06	26%	25%	24%	22%	22%	22%	?
Ngày 15 /06	27%	26%	25%	23%	23%	?	
Ngày 22 /06	29%	27%	27%	25%	?		
Ngày 29/06	32%	30%	30%	?			
...	...	...	...	...	...	...	...

Hình A-9. *Bảng duy trì*

Lưu ý

Lý tưởng nhất là bạn cần có khả năng thay đổi các khoảng thời gian trên cả hai trục trong Hình A-9, để bạn có thể thể hiện báo cáo này theo ngày, tuần hoặc tháng.

Chú thích

1. Bạn có thể tìm đọc mua phiên bản tiếng Việt, xuất bản năm 2017 của Đinh Tị Books. (BTV)

2. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)

3. Để hiểu sự khác biệt giữa Mô hình Tinh gọn và Mô hình Kinh doanh gốc, xin mời xem thêm tại địa chỉ: http://ashmaurya.com/why-lean-canvas. (TG)

4. Ước tính có tới 80% khách truy cập trang đích sẽ thoát ra trong vòng 1 giây đầu. Nguồn: "Landing Page Handbook" (tạm dịch: "Sổ tay trang đích") của Marketing Sherpa (2008). (TG)

5. Trong The foursteps to the Epiphany (tạm dịch: Bốn bước tiến tới đỉnh vinh quang), Steve Blank chỉ ra tầm quan trọng của các cuộc phỏng vấn khách hàng chuyên sâu, mà ông gọi là "Khám phá khách hàng". (TG)

6. Một độc giả và là doanh nhân khởi nghiệp cũng ở Austin, Emiliano Villarreal, đã xây dựng lại các minh họa của tôi và gửi cho tôi các tập tin cập nhật. Chúng tôi bắt đầu hợp tác với các hình ảnh trực quan khác và bây giờ anh làm việc với tôi tại Spark09. (TG)

7. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013. (BTV)

8. Bước đầu tiên được Steve Blank mô tả trong cuốn sách The Four Steps to Epiphany (http://www.cafepress.com/kandsranch). (TG)

9. Dave McClure gọi mô hình này là Pirate Metrics vì khi bạn đặt các chữ cái đầu tiên của mỗi bước trên phễu lại với nhau, chúng sẽ thành tiếng kêu: AARRR.

10. Jason Cohen. "Không, đó KHÔNG PHẢI là lợi thế cạnh tranh";

nguồn http://blog.asmartbear.com/not-competitive - advantage.html. (TG)

11. Con số này xuất phát từ nghiên cứu kiểm tra tính khả dụng bởi Jakob Nielsen/Steve Krug, nghiên cứu này cho thấy bằng cách nào mà người kiểm tra là đủ để khám phá ra 10% các vấn đề. Chúng ta cũng sẽ thấy một số ví dụ cụ thể cho điều này trong phần sau cuốn sách. (TG)

12. Kinh doanh - Một cuộc chơi lớn của Jack Stack đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)

13. Trong The foursteps to the Epiphany, Steve Blank đã chỉ ra tầm quan trọng của các cuộc phỏng vấn khách hàng chuyên sâu, trong đó ông đặt ra cụm từ "Khám phá khách hàng". (TG)

14. Đây còn được gọi là định kiến người quan sát (hay định kiến Heisenberg và Hawthorne), trong đó hành động thuần túy là quan sát khách hàng có thể làm họ thay đổi hành vi. (TG)

15. Các doanh nhân khởi nghiệp thường lạc quan và dễ mắc phải định kiến kỳ vọng – họ chỉ thấy những gì mà họ muốn thấy. (TG)

16. Xem Phụ lục về cách tạo trang đích giới thiệu. (TG)

17. Đội ngũ này gồm có Lukas Fittle, Ross Hale, Andrew Elliot. (TG)

18. Ra mắt sản phẩm ١٠X: http://www.ashmaurya.com/٢٠١١/١٠/the-١٠x-product-launch/ (TG)

19. Nguyên gốc là actionable metrics, được dùng để chỉ những thước đo gắn những hành động lặp lại cụ thể với các kết quả quan sát được, từ đó một hành động có thể được thực hiện để thay đổi kết quả. Trong một số cuốn sách về chủ đề khởi nghiệp tinh gọn, "actionable metrics" hiện đang được dịch là thước đo khả thi. Chúng tôi thấy rằng cách dịch "thước đo hành động" có thể chuyển tải đầy đủ ý nghĩa của thuật ngữ. Vì vậy, chúng tôi sử dụng cách dịch trên cho cuốn sách này. (BTV)

20. http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort_study (TG)

21. USERcycle là nỗ lực của tôi nhằm giải quyết vấn đề này. (TG)

22. Kanban là một hệ thống lập kế hoạch được thiết kế bởi Taiichi Ohno, cha đẻ của Phương thức Toyota. Hệ thống này sẽ cho biết

bạn cần sản xuất cái gì, khi nào và sản xuất bao nhiêu. (Nguồn: http://en.wikipedia.org/wiki/Kanban).

23. Thuật ngữ điểm hòa hợp sản phẩm thị trường được đặt ra bởi Andy Rachleff, người đồng sáng lập công ty Benchmark Capital VC. (TG)

24. Tôi đã hỏi ý kiến Sean Ellis về điều này, và ông đồng ý. (TG)

25. Geoffrey Moore mô tả lỗ hổng này trong cuốn sách của ông, Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers (Những bí mật công nghệ trong thị trường high-tech - đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017). (BTV)

26. "Maker's Schedule, Manager's Schedule" (tạm dịch: Lịch trình của công nhân, lịch trình của quản lý) của Paul Graham (http://www.paulgraham.com/ makersschedule.html). (TG)